

**Die Problematik der Vertriebskosten
in der deutschen nachrichtentechnischen
Elektroindustrie**

Emil Kuntz

D I E P R O B L E M A T I K
D E R V E R T R I E B S K O S T E N I N D E R
D E U T S C H E N N A C H R I C H T E N T E C H N I S C H E N
E L E K T R O I N D U S T R I E

(Dargestellt am Beispiel eines Großbetriebes)

INAUGURAL - DISSERTATION
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät der
LUDWIG - MAXIMILIANS - UNIVERSITÄT
zu München



vorgelegt von

Emil Kuntz

1958

Referent: Prof. Dr. E. Heinen

Korreferent: Prof. Dr. O. Hintner

Tag der mündlichen Prüfung: 25.II.1959

VORWORT

Durch den Vertrieb ist jede Unternehmung mit der Volkswirtschaft und je nach Aktionsradius auch mit der Weltwirtschaft verbunden. Der Vertrieb ist damit das Bindeglied zwischen einzelwirtschaftlichem Handeln und gesamtwirtschaftlichem Geschehen. Hierdurch erwachsen dem industriellen Vertrieb jedes Unternehmens doppelte Aufgaben. Der Vertrieb muß einerseits dem Sinn der Produktion entsprechend die Erzeugnisse am Markt absetzen, um so den einzelwirtschaftlichen Kreislauf aufrecht zu erhalten und zu fördern, andererseits werden vom Markt an den Vertrieb laufend neue Anforderungen gestellt, denen er gerecht werden muß, wenn das Unternehmen seine Stellung am Markt behaupten und erweitern will. Diese Zweiseitigkeit ist es auch, die die Problematik des industriellen Vertriebes im eigentlichen Sinne begründet.

Es wurde zunächst versucht, die vertrieblichen Funktionen in ihrem wirtschaftlichen Zusammenhang darzustellen. Die dem Unternehmen vom Markt gestellten Aufgaben sind die Ursache des vertrieblichen Werteverzehrs, der sich in den anfallenden Kosten widerspiegelt. Diese Kosten so zu erfassen, daß sie die unmittelbare Beziehung zu den vertrieblichen Funktionen und so die Leistungsgebundenheit erkennen lassen, war eine Weiterführung der funktionalen Vertriebsbetrachtung. Hierbei wurde von den vorgefundenen Verhältnissen ausgegangen und die vertrieblichen Aufgaben zu Vertriebsfunktionen zusammengefaßt, die nach der Organisation des untersuchten Unternehmens als zusammengehörig zu betrachten sind. Der Gedanke der Leistungsgebundenheit sollte bei der Darstellung der vertrieblichen Kalkulation, auf die in der umfangreichen Kostenrechnungsliteratur nur vereinzelt eingegangen wird, zum Ausdruck gebracht werden. Außerdem erschien die Problematik der Vertriebskosten unter dem Aspekt der Liquidität als wichtig genug, daß sie einer näheren Darstellung be-

II

durfte. Während die Vertriebskalkulation der Preisbildung dient, sollte ihr die Vertriebsspanne als Instrument der Preis- und Ertragsüberwachung gegenübergestellt werden.

Schließlich schien es erforderlich, die Frage der Bestimmungsgründe der Vertriebskosten sowie deren Variationsmöglichkeit in Abhängigkeit von der Vertriebsleistung näher zu betrachten. Hierbei wurde versucht, das Verhalten der Vertriebskosten bei zurückgehender Vertriebsleistung zu analysieren und gleichzeitig die Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die von der Vertriebsleistung abweichende Kostenentwicklung festgestellt werden kann. Die sich aus dieser Kostenentwicklung für die Vertriebsleistung ergebenden Konsequenzen sollten als Abschluß noch kurz umrissen werden.

Somit sollte mit der vorliegenden Arbeit der Versuch unternommen werden, in die Problematik der vertrieblichen Zusammenhänge und ihre kostenmäßigen Auswirkungen einzudringen, um die im Vertrieb noch bestehenden Rationalisierungsmöglichkeiten zu erkennen.

Für die bereitwillige Überlassung des ausgewerteten Zahlenmaterials sowie für die zahlreichen Anregungen und Hinweise auf bestehende vertriebliche Zusammenhänge sage ich dem untersuchten Unternehmen meinen verbindlichsten Dank.

München, im August 1958

Emil Kuntz

INHALTSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
I. Die Bedeutung der deutschen Elektroindustrie	1
1. Die Stellung der Elektroindustrie	1
2. Umsatz, Ausfuhr und Zusammensetzung der Elektroindustrie	2
3. Die wirtschaftliche Bedeutung der nachrichtentechnischen Elektroindustrie	5
II. Der Absatzmarkt der nachrichtentechnischen Elektroindustrie	7
1. Struktur des inländischen Absatzmarktes	8
2. Struktur des ausländischen Absatzmarktes	14
III. Der Vertrieb in der nachrichtentechnischen Elektroindustrie	16
1. Die Organisation des Vertriebes	16
11. Die Organisation des inländischen Vertriebes	17
111. Aufgabe der Vertriebsabteilung	17
112. Aufgabe der Geschäftsstellen	18
12. Die Organisation des Vertriebes im Ausland	21
121. Der direkte Vertrieb im Ausland	22
122. Der indirekte Vertrieb im Ausland	22
2. Die Funktionen des Vertriebes	24
21. Die Bereitstellungsfunktionen	26
211. Vertriebsleitung und Vertriebsverwaltung	27
212. Kapazitätsbereitstellung	27
213. Laufende Bereitstellung	27
22. Leistungsfunktionen	27
221. Auftragsbeschaffung	27
222. Technische Auftragsbearbeitung	28
223. Kaufmännische Auftragsbearbeitung	28
224. Lieferung	29
225. Fiskalische und vertragliche Dienste	29
226. Montage	30
23. Zusatzfunktionen	30
231. Werbung	30
232. Lagerhaltung	31
233. Reparaturleistung und Kundendienst	32
234. Vermietung von Anlagen	33
235. Wartung von Anlagen	33
IV. Die Vertriebskosten der nachrichtentechnischen Elektroindustrie	33
1. Der Begriff "Vertriebskosten"	33

	<u>Seite</u>
2. Einflüsse auf die Vertriebskosten	34
21. Absatzpolitik und Absatzorganisation als kostenverursachende Faktoren	35
22. Der Absatzmarkt als kostenverursachender Faktor	36
221. Einflüsse, die vom Verbraucher ausgehen	37
222. Einflüsse, die vom Wettbewerb der industriellen Vertriebsstufe ausgehen	37
23. Außerwirtschaftliche Vorgänge mit kostensteigernder Wirkung	38
3. Struktur der Vertriebskosten	39
31. Die Vertriebskosten in ihrer Gesamtheit	39
32. Erfassung der Vertriebskosten	40
321. Die Abgrenzung zwischen Kosten und Aufwand	40
322. Die periodengerechte Kostenerfassung	40
323. Die buchmäßige Kostenerfassung	43
33. Strukturelle Gliederung der Vertriebskosten	45
331. Die Kostenartenstruktur der Vertriebsabteilungen	46
332. Die funktionale Kostenstruktur der Vertriebsabteilungen	50
3321. Die Kosten der Bereitstellungsfunktionen	52
3322. Die Kosten der Leistungsfunktionen	53
3323. Die Kosten der Zusatzfunktionen	54
4. Die Kalkulation der Vertriebskosten in der nachrichtentechnischen Elektroindustrie	55
41. Notwendigkeit der Vertriebskostenkalkulation	55
42. Kostenträger im Vertrieb der nachrichtentechnischen Elektroindustrie	56
421. Allgemeine Kostenbetrachtung	56
422. Wertbezogene Vertriebskosten	56
423. Mengenbezogene Vertriebskosten	57
424. Kosten des einzelnen Auftrages	57
425. Kosten der einzelnen Lieferung	58
426. Allgemeine Vertriebskosten	59
43. Kalkulation der allgemeinen Vertriebskosten	59
431. Kostenzusammensetzung	59
432. Allgemeine Durchschnittskalkulation	60
433. Spezifizierte Durchschnittskalkulation	62
434. Funktionale Kalkulationsmethode	64
44. Kalkulation der vertriebslichen Einzelkosten	70

	<u>Seite</u>
441. Kostenzusammensetzung	70
442. Von der Vertragsgestaltung abhängige Kosten	71
4421. Verpackungskosten	71
4422. Transport- und Fahrkosten	72
443. Vom Auftragswert abhängige Einzelkosten	73
45. Kalkulation unter besonderer Berücksichtigung der Deckungsdringlichkeit der Vertriebskosten	74
5. Vertriebliche Leistungs- und Ertragsüberwachung	78
51. Formen der Vertriebsspanne	78
511. Soll- und Istspanne	79
512. Stück- und Betriebsspanne	80
513. Absolute und relative Spanne	80
52. Die Vertriebsspanne der Elektroindustrie	84
521. Die durchschnittliche Vertriebsspanne	84
522. Maximal- und Minimalspannen	85
523. Vergleichbare Vertriebsspanne	91
524. Variation der für den kalkulatorischen Ausgleich erforderlichen Vertriebsspanne	92
V. Die Abhängigkeit der Vertriebskosten von der Vertriebsleistung	98
1. Kostenkategorien im industriellen Vertrieb	98
11. Die Variation der vertriebslichen Kosten	98
111. Die Kostenlage verändernde Faktoren	99
112. Theorie der Kostenvariationen	100
12. Die Reagibilität der Vertriebskosten	102
121. Charakter der einzelnen Kostengruppen	103
122. Charakter der Gesamtvertriebskosten	109
123. Tatsächliche Entwicklung der Gesamtvertriebskosten	113
2. Die Remanenz der Vertriebskosten	118
21. Begriff der Remanenz	118
22. Ursachen der Remanenz der Vertriebskosten	123
221. Personalbedingte Ursachen	124
2211. Arbeitsrechtliche Gründe	124
2212. Soziale Gründe	124
2213. Psychologische Gründe	125
222. Organisationsbedingte Ursachen	126
2221. Vertriebsorganisatorische Gründe	126
2222. Vertriebstechnische Gründe	126
2223. Rechnungstechnische Gründe	127

	Seite
223. Vertriebspolitische Ursachen	127
2231. Vertriebswartung	127
2232. Werbung	128
2233. Repräsentation und Prestige	128
23. Feststellung der Remanenz der Vertriebskosten	128
231. Der Zeitvergleich	129
232. Der Soll-Ist-Vergleich	130
233. Der Verfahrensvergleich	131
234. Der zwischenbetriebliche Vergleich	133
3. Die Veränderung der Gesamtkosten unter Einschluß der Vertriebskosten bei unterschiedlicher Vertriebsleistung	134
31. Veränderung der Gesamtkosten bei Erhöhung der Absatzmenge	135
32. Veränderung der Gesamtkosten bei Verminderung der Absatzmenge	140
33. Generelle Variation der Gesamtkosten bei Veränderung der Absatzmenge	142
VI. Die Bedeutung der bestehenden Abhängigkeiten zwischen Vertriebskosten und Vertriebsleistung für die Vertriebsleistung und das vertriebliche Rechnungswesen	145
1. Die praktische Bedeutung der bestehenden Abhängigkeiten zwischen Vertriebskosten und Vertriebsleistung	145
2. Die Auswirkung der Abhängigkeiten der Vertriebskosten auf die Vertriebskalkulation	148
3. Die Auswirkungen der Abhängigkeiten der Vertriebskosten auf die Kosten- und Vertriebskontrolle	150
Literaturverzeichnis	154

I. Die Bedeutung der deutschen Elektroindustrie

=====

1. Die Stellung der Elektroindustrie

In der Mitte des 19. Jahrhunderts nahm das Industriezeitalter, gestützt auf die Erfindung der Dampfmaschine und der Bessemerbirne, seinen Anfang. Die Industrialisierung brachte eine Umwandlung des althergebrachten Lebensstils und der Lebensformen. Damit trat der Mensch in eine neue Epoche, deren Entwicklung bis heute noch nicht abgeschlossen ist. Die ersten Fabriken waren dunkel, unfreundlich und mit einem Wald von Transmissionen und Treibriemen versehen. Sie prägten das Lebensbild des Arbeiters, der sich ausgebeutet fühlte und in der Maschine den Feind seiner Lebensexistenz sah. In der Zwischenzeit haben sich die Verhältnisse und die Anschauungen weitgehend geändert. Es vollzog sich eine Revolution, deren Folgen die soziologische, politische, wirtschaftliche und technische Änderung unseres Lebens brachte.

Diese Revolution hätte jedoch nicht eine so weitgehende Strukturwandlung bringen können, wäre sie nicht von einer zweiten Revolution unterstützt worden, und zwar von der Revolution der Elektrizität, die mit der Erfindung des dynamo-elektrischen Prinzips ihren Anfang nahm. Sie mobilisierte die für die Industrialisierung erforderlichen größeren Energiequellen und bot sie in geeigneter Anwendungsform an. Damit wurden die Maschinen beweglich und von der zentralen Kraftübertragung unabhängig. Das Ergebnis dieser zweiten Revolution war eine starke Mechanisierung in den Betrieben. Gleichzeitig brachte die Elektrifizierung eine vollkommene Umgestaltung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsrhythmus. Die dunklen Fabrikhallen wurden zu hellen Arbeitsräumen. Die Wirtschaft wurde von dem natürlichen Licht unabhängig, was nicht nur eine wesentliche Voraussetzung für eine wirtschaftliche Gütererzeugung überhaupt ist, sondern gute künstliche Beleuchtung ist auch die Voraussetzung für qualitativ hochstehende Erzeugnisse unter gleichzeitiger Sicherung der physischen Arbeitskraft des Menschen. Mit der Mechanisierung war gleichzeitig eine starke Beschleunigung des Arbeitsablaufes von der Fabrik bis ins Büro verbunden. Selbst jeder einzelne Haushalt wurde hiervon berührt durch die zahlreichen elektrischen Haushaltsgeräte zur Arbeitserleichterung.

Träger dieses revolutionären Prozesses wurde die Elektroindustrie. Im Rahmen der Gesamtindustrie nimmt dieser Industriezweig ständig an Bedeutung zu, wie aus der Umsatzentwicklung zu entnehmen ist. So konnte

die Elektroindustrie ihren Anteil am Umsatz der Gesamtindustrie von 4,2 % im Jahre 1954 auf 6,2 % im Jahre 1956 erhöhen, da die Zuwachsraten der Umsatzausweitung wesentlich über dem Durchschnitt der Gesamtindustrie lagen.

Ursache für die ständig steigende Bedeutung der Elektroindustrie sind der erhöhte Energiebedarf der gesamten Wirtschaft, die Rationalisierung der Produktionswirtschaft, die ohne Elektrifizierung der Erzeugungsanlagen nicht möglich ist, der Ausbau des Verkehrswesens im weitesten Sinne und die Erweiterung des Bauwesens hinsichtlich erhöhter Ansprüche an die Wohnkultur. Schließlich ist es noch die Mannigfaltigkeit der Produktion, durch die täglich neue Anwendungsgebiete der Elektrizität erschlossen werden.

2. Umsatz, Ausfuhr und Zusammensetzung der Elektroindustrie

Dank der Erfindungen deutscher Ingenieure und der deutschen Qualität arbeit steht Deutschland neben den USA an der Spitze der Elektroindustrie in der Welt. Bis zum zweiten Weltkrieg war die deutsche Elektroindustrie die stärkste in Europa. Mit mehr als einem Viertel der Weltausfuhr stand sie unter allen Ländern an erster Stelle. Trotz erheblicher Verluste durch den Krieg konnte sie den ersten Platz in Europa behaupten. "Im Rahmen der übrigen Industriezweige in Deutschland versuchte die Elektroindustrie ihre Stellung nicht nur zu behaupten sondern, abgesehen vom Auslandsumsatz, sogar zu erweitern." ¹⁾ Ihre Bedeutung kann aus der Umsatzentwicklung gemäß Tabelle 1, S. 3, abgeleitet werden.

Hiernach nimmt die Elektroindustrie in der Gruppe der metallverarbeitenden Industrie die 2. Stelle ein. Sie konnte ihren Anteil am Umsatz der metallverarbeitenden Industrie von 18,3 % im Jahre 1950 auf 20 % im Jahre 1956 steigern. Damit steht sie unter allen Industriegruppen (ausschließlich Nahrungsmittelindustrie) an 6. Stelle. Gemessen an der Gesamtbeschäftigung war ihr Anteil sogar noch größer, da die Erzeugnisse, die zum großen Teil Spezialanfertigungen darstellen, hohen Anforderungen an die Präzision stellen und damit bedeutenden Arbeitsaufwand verursachen.

Im Jahre 1936 nahm Deutschland mit 26,6 % der Weltausfuhr vor den USA den ersten Platz ein. Diese Vormachtstellung wurde durch d

1) Deutsches Branchenhandbuch für Industrie u. Handel, 1952, S. 1

U m s a t z (Mio DM)																
	Gesamt-industrie		Metallver-arbeitende Industrie		Elektro-technik		Stahlbau inel. Wagonbau		Maschinenbau		Fahrzeugbau		Schiffbau Luftfahr-zeugbau Feinmecha-nik und Optik		Eisen Stahl Blech- u. Metall-waren	
	Wert	%	Wert	%	Wert	%	Wert	%	Wert	%	Wert	%	Wert	%	Wert	%
1950 MD	6.699,6	100	1.521,1	22,7	278,1	4,1	105,5	1,6	454,9	6,8	279,2	4,1	91,0	1,3	312,2	4,6
1952 MD	9.949,3	100	2.650,3	26,6	479,1	4,8	177,7	1,8	835,0	8,4	460,1	4,6	190,5	1,9	507,8	5,1
1953 MD	10.513,5	100	2.845,6	27,1	524,6	5,0	207,9	2,0	874,6	8,3	492,6	4,7	231,8	2,2	541,1	5,1
1954 MD	11.745,3	100	3.299,1	28,1	647,5	5,5	215,8	1,8	995,0	8,5	581,2	4,9	269,3	2,3	590,4	5,0
1955 MD	13.875,9	100	4.125,9	29,7	832,4	6,0	270,2	1,9	1.239,3	8,9	743,2	5,3	305,1	2,2	735,7	5,3
1956 MD	15.470,5	100	4.616,7	29,8	956,5	6,2	299,4	1,9	1.405,8	9,1	805,9	5,2	332,8	2,1	816,2	5,3

MD = Monatsdurchschnitt

Tab. 1

Umsatzentwicklung, der deutschen Industrie 1)

1) ZVEI, Statistischer Bericht 1956, Tabelle Nr.120 A

zweiten Weltkrieg beendet. Während des Krieges sind vor allem in den USA, Großbritannien und anderen Industriestaaten die Elektrokapazitäten stark ausgebaut worden. Hierdurch hat sich der Anteil der einzelnen Länder am Elektromarkt stark verschoben. Deutsche Erzeugnisse waren nach dem Zusammenbruch am Weltmarkt zunächst vollkommen verschwunden. Die USA und Großbritannien stellten 1948 zusammen über 70 % des Welternports an elektrotechnischen Erzeugnissen, womit diese beiden Länder den Versorgungsanteil von Deutschland mit übernommen haben. Trotzdem gelang es der deutschen Elektroindustrie, auf dem Weltmarkt wieder Fuß zu fassen. Bereits 1950 wurde das Ausführungsergebnis von 1936 überschritten. Nachdem im Jahre 1951 die Elektroausfuhr um mehr als das Doppelte gesteigert werden konnte, wurde bereits damals das Exportvolumen der Vorkriegszeit erreicht. ¹⁾ Wie aus den folgenden Zahlen zu entnehmen ist, konnte in den folgenden Jahren der Export von Elektroerzeugnissen vervielfacht werden, sodaß es erstmals 1956 gelang, die zweite Stelle nach den USA im Weltelektroexport einzunehmen und somit den Anteil von Großbritannien zu übertreffen.

	1936	1950	1952	1953	1954	1955	1956
Export (Mio DM)	271,2*	323,1	1.098,8	1.272,6	1.714,5	2.136,4	2.606,4
Steigerung gegenüber Vorjahr in Prozenten	-	19,1	240,0	15,8	34,7	24,6	22,0
Steigerung gegenüber 1950 in Prozenten	-	-	240,0	293,9	430,6	561,2	737,6
Export in Prozent von Produktion	12,7	10,5	18,0	19,0	20,2	19,9	21,6

*Angaben in RM

Tab. 2

Exportentwicklung der Elektroindustrie ²⁾

Die Elektroausfuhr konnte von 1952 bis 1955 fast verdoppelt werden. Dadurch stieg laufend der Anteil der Elektroausfuhr an der Gesamtausfuhr in den letzten Jahren und erreichte 1954 10 % des Fertigwarenxportes der Bundesrepublik.

1) Deutsches Branchenhandbuch für Industrie und Handel, 1952, S. 10

2) ZVEI, Statistischer Bericht 1956, Tabelle Nr. 200

Diese Exporterfolge hatten jedoch zur Voraussetzung, daß die Vertriebsorganisationen der Elektroindustrie im Ausland wieder aufgebaut wurden und daß die Produktion mit den Industrien anderer Länder konkurrenzfähig war. Somit hat Deutschland im Weltelektrohandel wieder eine führende Rolle übernommen.

Nun ist jedoch die Elektroindustrie keine homogene Industriegruppe, sondern sie teilt sich entsprechend den Anwendungsgebieten der elektrischen Energie in die Gebiete:

- a) Elektrizitätserzeugung, -umwandlung und -verteilung;
- b) Draht- und Funkfernmeldetechnik, Rundfunk, Elektroakustik, Meßwesen;
- c) Elektrogeräte für Haushalt und Gewerbe;
- d) Sondergebiete und Sonstiges.

Die unter a) und c) aufgeführten Produktionsgebiete werden allgemein als Starkstromtechnik zusammengefaßt, während die unter b) genannten Gebiete als Nachrichtentechnik bezeichnet werden. Von den Produktionswerten der deutschen Elektroindustrie entfielen im Jahre 1955 58 % auf die Starkstromindustrie, 31 % auf die Nachrichtentechnik und 11 % auf die Sondergebiete. Von der westdeutschen Elektroausfuhr entfielen dabei 52,1 % auf die Starkstromtechnik, 28,6 % auf die Nachrichtentechnik und 19,3 % auf die Sondergebiete. Im Jahre 1955 konnte die Nachrichtentechnik die größten Ausfuhrsteigerungen verzeichnen. Nach ZVEI-Bericht betrugen die Zunahmen gegenüber 1954 auf dem Funkgebiet und bei Phono 58 %, bei Drahtnachrichtentechnik 43 %. Dagegen lagen die geringsten Zunahmen bei Maschinen (+ 7 %) und Akkumulatoren und Elementen (+ 3 %).

3. Die wirtschaftliche Bedeutung der nachrichtentechnischen Elektroindustrie

Mit der Gründung der Telegrafienbauanstalt im Jahre 1847 durch Werner von Siemens wurde der Grundstein für die nachrichtentechnische Elektroindustrie gelegt. Es sollten zunächst Telegrafeneinrichtungen gebaut werden, wodurch die Telegrafentechnik zum ältesten Zweig der elektrischen Nachrichtentechnik und zum ersten technischen Anwendungsgebiet der Elektrizität wurde. In wenigen Jahrzehnten wurde ein die ganze Erde umspannendes Telegrafennetz geschaffen. Wegen der besonderen Zeichensprache blieb jedoch die Telegrafie eine Monopoleinrichtung der Postverwaltungen und ähnlicher Institutionen.

Durch die Erfindung des Fernsprechens ist zunächst die Telegrafie in den Hintergrund getreten. Erst der Fernschreiber, der in den dreißiger

Jahren eingeführt wurde und sich bisher in allen Teilen der Wirtschaft durchgesetzt hat, brachte ihr neuen Aufschwung. Die Vorteile, die der Fernschreiber für den Geschäftsverkehr bietet, sind:

- a) Die Nachricht liegt schriftlich vor;
- b) die Nachricht kann jederzeit übermittelt werden, da der Empfänger zum Empfang nicht anwesend sein muß;
- c) Verständigungsschwierigkeiten zwischen Geschäftspartnern verschiedener Muttersprachen entfallen;
- d) eine Verkürzung der Sendezeit durch Vermeidung von Wartezeiten und damit eine Gebühreneinsparung wurde möglich.

Durch diese großen Vorteile des Fernschreibens hat sich der Teilnehmer-Fernschreibverkehr rasch ausgedehnt, sodaß die Fernschreibnetze nahezu aller Länder miteinander in Verbindung treten können.

Der populärste und verbreitetste Zweig der Nachrichtentechnik ist die Fernsprechtechnik. Zunächst konnten die Verbindungen zwischen den Teilnehmern nur durch Handvermittlung hergestellt werden. Durch Entwicklung der Selbstwähltechnik wurde es möglich, daß heute bereits über 40 % aller Ferngespräche im Selbstwählferndienst abgewickelt werden. "Das Ziel, jeden Fernsprechteilnehmer im Bundesgebiet mit jedem beliebigen anderen ohne Zwischenschaltung einer Vermittlungsperson sprechen lassen zu können, ist damit in den letzten Jahren ein gutes Stück seiner Verwirklichung näher gerückt." Neben der Amtstechnik tritt außerdem die Nebenstellentechnik, unter der man alle Anlagen zusammenfaßt, die im Bereich eines Betriebes, Unternehmens oder einer Behörde im Anschluß an dessen Hauptanschluß dem internen und externen Sprechverkehr dienen.

Wie die Statistik zeigt, steigt die Anzahl der Ferngespräche Jahr für Jahr etwa doppelt so stark wie die Anschlußzahl der Ortsgespräche. Dementsprechend sind für den Ausbau des Weitverkehrsnetzes ganz besondere Anstrengungen nötig. Bei der Planung der Fernsprechweitverkehrsverbindungen kann gleichzeitig der Bedarf an Weitverkehrsverbindungen für Fernschreiber sowie für den Fernseh- und Rundfunk-Programmaustausch berücksichtigt werden. Der heutige Stand der Technik erlaubt auf einer normalen Fernsprechleitung gleichzeitig 120 Gespräche oder auf einer Koaxialleitung 960 Gespräche zu führen.

Gleichläufig ging die Entwicklung der drahtlosen Fernsprech- und Fernschreibeinrichtungen, die es erlauben, interkontinentale Räume zu überbrücken und somit Nachrichtenübermittlungen in kürzester Zeit er-

möglichen. In den gleichen Bereich gehört die Schaffung von hochwertigen Rundfunk- und Fernsehsende- und -Übertragungseinrichtungen. Die hohen Sicherheitsansprüche im Flug- und Schiffsverkehr erfordern laufende Vervollkommnung der Funk-Navigationsgeräte.

Auf Grund der zunehmenden Verkehrsdichte sind beim Schienen- und Straßenverkehr elektrische Signal- und Sicherungsanlagen in großem Umfange notwendig, um den Verkehr zu leiten und Verkehrskatastrophen weitmöglich zu vermeiden. Millionenwerte wurden jährlich durch Feuersbrünste vernichtet. Der frühzeitigen Meldung von Brandausbrüchen in besonders gefährdeten Betrieben und Anlagen dienen moderne elektrische Feuermelde- und Kontrollanlagen.

Ein weiteres umfassendes Aufgabengebiet ergibt sich für die nachrichtentechnische Elektroindustrie durch die Entwicklung der Elektronik. Elektronische Hilfsmittel dienen zur Rationalisierung, Verbesserung der Fertigungsmethoden, Einsparung von knappen Fachkräften u.a.. Sie sind die Voraussetzung für die Automatisierung ganzer Produktionsprozesse und Schaffung vollautomatischer Fabriken. Schließlich gehört in das Gebiet der Elektronik auch die Verwertung der Atomenergie, deren Möglichkeiten in positivem wie in negativem Sinne bekannt sein dürften. Somit kann man wohl behaupten, daß die nachrichtentechnische Elektroindustrie das "Nervensystem der modernen Wirtschaft" geschaffen hat und zur Aufgabe hat, dies noch laufend zu vervollkommen. "Sie hat mit ihren Einrichtungen die Entwicklung des Wirtschaftslebens nicht nur unterstützt, sie hat manche dieser Formen überhaupt erst ermöglicht."¹⁾

II. Der Absatzmarkt der nachrichtentechnischen Elektroindustrie

=====

Der Absatzmarkt stellt den Nährboden dar, aus dem jedem Unternehmen die Mittel zu seiner Lebensfähigkeit und Regeneration zufließen. Er vereinigt alle außerbetrieblichen Faktoren, die den Absatz der Betriebsleistungen direkt oder indirekt beeinflussen. Je nach dem Ausmaß, wie stark das anbietende Unternehmen die einzelnen Faktoren zu beeinflussen vermag, ist seine Stellung am Absatzmarkt. Die speziellen marktwirksamen Faktoren leiten sich aus der Struktur des Absatzmarktes ab, die gebildet wird aus der Art der Kunden, der Kundendichte und der Kundenstreuung, dem Absatzvolumen, der Absatzreichweite und den Absatzbedingungen einschließlich der Konkurrenzbedingungen.

1) Heinrich, E.: Nervenstränge der Wirtschaft, in Deutsche Wirtschaft im Querschnitt, 32. Folge, Elektroindustrie, Beilage zu Der Volkswirt, Nr. 29, 1955

Der Vertrieb hat die Aufgabe, die Erzeugnisse am Markt abzusetzen. Da er bestrebt sein muß, die Ziele seiner zweckgerichteten Tätigkeit möglichst wirtschaftlich zu erreichen, muß er seine Organisation so gestalten, wie dies der möglichst wirtschaftlichen Zweckerreichung besten entspricht. Die Struktur des Absatzmarktes bestimmt damit die Organisation des Vertriebes, die einzusetzenden Vertriebsmittel und die zu wählenden Vertriebsmethoden.

1. Struktur des inländischen Absatzmarktes

Wie bereits weiter oben dargestellt wurde, sind die Erzeugnisse der Nachrichtentechnischen Elektroindustrie in sämtlichen Bereichen der Wirtschaft zu unentbehrlichen Einrichtungen geworden, denen immer größere Bedeutung zukommt. Hierdurch ist die nachrichtentechnische Elektroindustrie mit sämtlichen Wirtschaftsbereichen verbunden, sodaß für inländischer Lebensraum alle Wirtschaftszweige berührt. Dennoch sind die einzelnen Wirtschaftszweige in absatzmäßiger Hinsicht von unterschiedlicher Bedeutung, da der Bedarf an nachrichtentechnischen Erzeugnissen sehr verschieden ist.

Einen Überblick über die marktbedingten Konkurrenzverhältnisse zu geben, ist in diesem Rahmen nicht möglich, da sich diese nicht mengenmäßig erfassen lassen, sondern qualitative Marktfaktoren darstellen. Außerdem konnte auch nicht das Bedarfvolumen der einzelnen Kundengruppen erfaßt werden. Die Untersuchung der Absatzstruktur der nachrichtentechnischen Elektroindustrie beschränkt sich deshalb allein auf die Zusammensetzung der Kundenstruktur.

Die Bundespost ist auf dem Inlandsmarkt der bedeutendste Abnehmer für nachrichtentechnische Geräte und Einrichtungen. Es besteht eine verhältnismäßig starke Abhängigkeit dieses wesentlichen Wirtschaftszweiges von diesem öffentlichen Auftraggeber, dessen Auftragsvolumen an die Fernmeldeindustrie im Jahre 1955 ca. 335 Mill. DM betrug ¹⁾. Eine wesentliche Reduzierung des Auftragsvolumens der Bundespost würde vor allem die Fernmeldeindustrie betreffen und sich auf die West-Berliner Wirtschaft auswirken, da rd. 40 v. H. der Fernmeldeaufträge, die die Deutsche Bundespost vergibt, in West-Berlin gefertigt werden. Infolge des außerordentlich hohen Nachholbedarfs gegenüber dem Stand des Auslandes und der aus Rationalisierungsgründen notwendigen Investitionen stellt der Bedarf der Bundespost für die Fernmeldeindustrie den

1) Znebel, K.: Die Bundespost als Großkunde, Die Deutsche Wirtschaft im Querschnitt, Beilage zu Der Volkswirt Nr. 29, 1955, S. 19

ausschlaggebenden wirtschaftspolitischen Faktor dar, da sie ihre Erfolge auf dem Weltmarkt nicht zuletzt auf den gleichmäßigen Auftrags-
eingang seitens der Bundespost zu stützen vermag. ¹⁾

Ein weiterer wichtiger Großkunde der Elektroindustrie ist die Deutsche Bundesbahn durch ihren Bedarf an Signal- und Fernmeldeanlagen, deren Wert etwa 41,5 Mill. DM jährlich beträgt. Auf Grund ihres großen Rationalisierungsprogramms, das in den nächsten Jahren verwirklicht werden soll, wird sich dieser Bedarf evtl. noch bedeutend erhöhen. ²⁾

Diese beiden Großabnehmer sind nicht nur in absatzmäßiger Hinsicht von großer Bedeutung für die deutsche Elektroindustrie, sondern beide Unternehmen unterhalten je eine elektrotechnische Versuchsanstalt mit ausgedehnten Prüfeinrichtungen und hochwertigem Personal, die neben der Prüfung der beschafften Erzeugnisse auch Forschungen und Weiterentwicklungen auf vielen Gebieten der Elektrotechnik durchführen und ihre Anlagen der Elektroindustrie für Großversuche zur Verfügung stellen. Die Ergebnisse dieser Versuche kommen sowohl dem Kunden als auch der Elektroindustrie zugute, indem sie die Grundlage für In- und Auslandsaufträge bilden.

Außer diesen beiden Großkunden gelten noch sämtliche Wirtschaftszweige als Abnehmer für nachrichtentechnische Erzeugnisse. Um die Bedeutung der einzelnen Wirtschaftszweige hinsichtlich ihres Auftragsvolumens zu ermitteln, wurden die Auftragseingänge eines Geschäftsjahres, die eine bedeutende elektrotechnische Firma über ihre Geschäftsstellen erhalten hat, untersucht. Hierbei wurde die gesamte Kundschaft entsprechend ihrer wirtschaftlichen Zwecksetzung in Wirtschaftszweige und Branchengruppen gegliedert. Die in nachfolgenden Tabellen angegebenen Auftragsanteile pro Vertriebsgebiet und am Gesamtauftragswert wurden anhand der effektiv eingegangenen Bestellwerte ermittelt.

Da die Bundespost innerhalb der Branchengruppen gesondert erfaßt wurde, können ihre Umsatzanteile nicht angegeben werden, weil aus denselben Rückschlüsse auf das effektive Auftragsvolumen der Bundespost bei der Untersuchungsfirma gezogen werden könnten.

Aus Gründen der Geheimhaltung von Geschäftsverbindungen und Kundenbeziehungen können keine absoluten Zahlen veröffentlicht werden. Außerdem muß die genaue Definition der in den einzelnen Vertriebsgebieten

1) Knebel, K.: a.a.O., S. 16

2) Hilpert, W.: Die Deutsche Bundesbahn auf Elektrokurs, Die Deutsche Wirtschaft im Querschnitt, Beilage zu Der Volkswirt, Nr. 29, 1955, S. 14

enthaltene Sachgebiete sowie der Anteil der einzelnen Vertriebsgebiete am Gesamtumsatz, der ohne Anteil der Bundespost rd. 200 Mill. DM beträgt, anonym gehalten werden.

Auf Grund des ausgewerteten Zahlenmaterials ergibt sich die Kundenstruktur nach Wirtschaftszweigen gemäß Tab. 3.

Wirtschaftszweige	Vertriebsgebiete					
	Gesamt	I	II	III	IV	V
	100	100	100	100	100	100
0 Energiewirtschaft	12.4	8.2	7.5	8.3	9.3	25.1
1 Grundstoffindustrie	10.1	11.1	8.7	3.5	10.2	16.2
2 Chemische und Grundstoffindustrie	6.1	3.7	5.9	0.8	0.9	13.1
3 Produktionsgüterindustrie	18.4	19.7	16.8	7.8	1.9	30.2
4 Konsumgüterindustrie	3.9	5.0	6.0	0.3	0	4.0
5 Öffentl. Dienste (ohne Post)	14.3	20.0	21.0	7.2	21.3	7.1
6 Private Dienste	11.3	13.9	21.6	1.6	26.8	2.5
7 Gewerbe incl. Elektrohandel	1.4	2.6	1.7	0.5	0	0.9
8 Stationierungsmächte	22.1	15.8	11.0	70.0	29.6	0.9

Tab. 3

Kundenstruktur eines Großunternehmens der nachrichtentechnischen Elektroindustrie nach Wirtschaftszweigen

Die Stationierungsmächte treten hier als bedeutendste Kundengruppe hervor. Dieses Auftragsvolumen ist nicht als ständiger Bedarf zu betrachten, sondern entspringt in erster Linie der Beschaffungspolitik der Stationierungsmächte, die von außerökonomischen Bedingungen abhängig ist.

Der wirtschaftliche Bedarf an nachrichtentechnischen Geräten wird in den Wirtschaftszweigen 0 bis 7 repräsentiert. Die wichtigste Abnehmergruppe ist die Produktionsgüterindustrie, die einen Auftragsanteil von 18,4 % ausweist. Hierbei ist der Auftragsanteil der elektrotechnischen Industrie zu beachten, welche mehr als die Hälfte des Auftragswertes dieses Wirtschaftszweiges auf sich vereinigt, wie aus der Tabelle 4 hervorgeht. In diesen Werten sind in erster Linie Zuliefer-

rungen für den fabrikatorischen Einsatz zu erblicken. Der Bedarf der übrigen Wirtschaftsgruppen - mit Ausnahme vom Elektrohandel - ist vorwiegend als Investierungsbedarf im Zuge des Ausbaues des Nachrichten- und Kontrollwesens in Verbindung mit Rationalisierungsmaßnahmen anzusprechen. Bedeutenden Bedarf zeigen ferner die Energiewirtschaft, die Grundstoffindustrie, die öffentlichen Dienste und die privaten Dienste.

Innerhalb der Wirtschaftszweige sind die einzelnen Branchengruppen von unterschiedlicher Bedeutung. Soweit diese Branchengruppen einen Auftragsanteil von einem oder mehr Prozent am Gesamtauftragswert aufweisen, sind sie in Tab. 4 erfaßt.

Hierbei treten wieder die Stationierungsmächte mit 22,1 % vom Gesamtauftragswert als bedeutendste Branchengruppe hervor. Es folgen als wichtige Branchengruppen die elektrotechnische Industrie mit überwiegend Käufen für fabrikatorischen Einsatz, die Elektrizitätswirtschaft mit Geräten und Einrichtungen für Nachrichten- und Kontrollwesen und die staatlichen und kommunalen Verwaltungen mit Geräten für Nachrichtenwesen. Die weiteren Branchengruppen liegen im Auftragsanteil unter 5 % des Gesamtauftragswertes. Auf die nicht angeführten 32 Branchen entfallen insgesamt lediglich 11,6 % des Gesamtauftragswertes. Während dieser Anteil innerhalb der einzelnen Vertriebsgebiete unterschiedlich ist, erreicht er den Höchstwert mit 16,3 % bei Vertriebsgebiet II.

Aus vorstehender Kundenstruktur ist zu erkennen, daß dieser Großbetrieb der nachrichtentechnischen Elektroindustrie sämtliche Wirtschaftsbereiche zu seinem Kundenkreis zählt. Er hat eine sehr breite Streuung des Absatzes, wodurch er von konjunkturellen Schwankungen einzelner Branchengruppen nur zu einem geringen Teil berührt werden kann und damit eine hohe Krisenfestigkeit erreicht.

Da das untersuchte Gebiet der nachrichtentechnischen Elektroindustrie sämtliche Wirtschaftsbereiche beliefert, gliedert sich der regionale Absatzmarkt nach der standortmäßigen Struktur der Wirtschaft, wobei den einzelnen Industriezweigen noch unterschiedliche Bedeutung zukommt. Werden die erteilten Kundenaufträge gebietsweise entsprechend der Vertriebsorganisation der untersuchten Firma erfaßt, so ergibt sich die regionale Auftragsstruktur gemäß Tab. 5. Hierbei zeigt der Raum Mannheim den höchsten Auftragswert, was vor allem auf den hohen Anteil an dem Umsatz an die Stationierungsmächte, deren Sitz in Heidelberg ist, zurückgeführt werden muß. Wesentlichen Anteil an dem Besatzungsgeschäft

Branchengruppen	Vertriebsgebiete					
	Gesamt	I	II	III	IV	V
	100	100	100	100	100	100
Stationierungsmächte	22,1	16,0	10,9	69,4	29,2	0,9
Elektrotechnische Industrie	9,4	10,2	4,4	6,2	2,1	17,8
Elektrizitätswirtschaft	8,8	6,6	4,6	6,1	7,0	18,0
Staatl. u. kommunale Verwaltungen (ohne Verkehrswesen)	7,2	10,3	12,9	3,4	4,3	1,3
Handel, Warenhäuser (ohne elektr. Konsumgüter für Eigenverbrauch)	4,3	6,5	7,5	0,4	13,1	1,0
Bergbau	4,2	7,0	1,7	1,9	7,4	7,0
Chem. u. pharm. Kohlenwertstoffindustrie	3,6	2,1	3,8	0,4	0,3	7,5
Eisenschaffende Industrie	3,2	2,6	4,0	1,1	2,1	4,7
Maschinenbau	3,1	2,4	4,1	0,4	0,2	4,7
Soz. u. kulturelle Einrichtungen (ohne Theater)	2,7	2,3	3,6	0,6	0,3	3,9
Geld-, Bank- und Versicherungswesen	2,7	2,9	6,7	0	0,1	0,1
Apparatebau, Eisen-, Stahl- u. Metallwarengewerbe	2,3	3,2	3,1	0,2	0,2	2,5
Komb. Betriebe der Energiewirtschaft	1,7	1,0	1,7	0,7	0,9	3,0
Textilerzeugung u. -verarbeitung	1,6	2,4	2,0	0,1	0	1,9
Polizei, Feuerwehr	1,6	2,8	1,0	0,9	15,9	0
Sonst. priv. u. handwerkli. Dienste	1,5	2,8	2,7	0,1	0,7	0,3
Fahrzeugbau	1,4	1,9	2,8	0,7	0,8	0,8
Mineralölgewinnung u. -verarbeitung	1,3	0,3	0,9	0,1	0,4	4,2
Sonst. Verkehrswesen	1,3	3,3	1,3	0,9	0,3	0,4
Fernversorgungswerke	1,2	0,5	0,9	0,9	0,7	2,2
Stahlbau, Eisenkonstruktionen, Kesselbau	1,1	0,5	0,9	0,1	0,2	2,7
Rundfunk u. Fernsehen (Sendegesellschaften)	1,1	0,2	0,2	1,1	12,9	0,1
Bau- u. Baunebengewerbe (ohne Elektroinstallateure)	1,0	0,8	2,0	0	-	0,9
Sonst. Branchen gesamt	11,6	12,3	16,3	4,3	0,9	14,1

Tab. 4

Absatzmäßige Bedeutung der wichtigsten Branchengruppen eines Großbetriebes der nachrichtentechnischen Elektroindustrie

zeigt auch der Raum Frankfurt. Unter Ausschaltung dieser Faktoren ist zu erkennen, daß die wichtigsten Absatzgebiete der nachrichtentechnischen Elektroindustrie die deutschen Industriezentren, an der Spitze die Räume Köln und Essen, sind. West-Berlin erreicht mit 6,1 % des Auftragswertes einen relativ hohen Anteil, der in erster Linie auf die Bezüge für den fabrikatorischen Einsatz zurückzuführen ist, da Berlin immer noch ein wichtiges Produktionszentrum für nachrichtentechnische Geräte darstellt. Der Raum Nürnberg, dessen Auftragsanteil mit 5 % am geringsten ist, tritt auch in wirtschaftlicher Hinsicht gegenüber den übrigen Absatzgebieten zurück, beeinflusst durch das industriell unterentwickelte Oberfranken und die Oberpfalz. Außerdem ist das Zonengrenzgebiet von wesentlichem Einfluß.

Vertriebsbereich	Vertriebsgebiet					
	Gesamt	I	II	III	IV	V
	100	100	100	100	100	100
Raum West-Berlin	6,1	7,3	7,6	4,8	20,9	5,1
" Essen	13,5	13,7	13,6	6,1	10,9	20,8
" Frankfurt	10,1	7,7	8,8	18,3	2,7	7,3
" Hamburg	9,1	9,8	10,1	3,2	7,3	12,5
" Hannover	6,6	6,2	8,9	2,4	4,5	7,9
" Köln	16,0	18,8	18,7	9,3	10,9	16,8
" Mannheim	19,4	16,0	12,3	43,4	24,6	8,9
" München	7,4	6,8	6,7	6,8	10,0	8,6
" Nürnberg	5,0	6,0	6,0	2,2	3,7	5,9
" Stuttgart	6,8	7,7	9,3	3,5	4,5	6,2

Tab. 5

Absatzstruktur eines Großbetriebes der nachrichtentechnischen Elektroindustrie

Betrachten wir zusammenfassend die Struktur des inländischen Absatzmarktes der nachrichtentechnischen Elektroindustrie, so ist festzustellen, daß die strukturelle Zusammensetzung der Wirtschaft der einzelnen Gebiete und die standortmäßige Gebundenheit einzelner Wirtschaftszweige für die Auftragsstruktur die Grundlage bilden. Die Nachfrage nach nachrichtentechnischen Erzeugnissen wird in erster Linie von der Prosperität der Wirtschaft, der Dringlichkeit von Rationalisierungsmaßnahmen

men und den Investitionsmöglichkeiten der beiden Großkunden Bundespost und Bundesbahn bestimmt.

2. Die Struktur des ausländischen Absatzmarktes

Vor dem Kriege hat Deutschland im Weltelektroexport die führende Stelle innegehabt. Durch die durch den Krieg bedingte Abschnürung vom Weltmarkt, den starken Ausbau der ausländischen Elektroindustrien und die unmittelbaren Auswirkungen des Krieges wurde die deutsche Elektroindustrie am Weltmarkt fast verdrängt. In kurzer Zeit hat sie jedoch wieder einen beachtlichen Exportanteil erreicht, so daß sie 1956 bereits an zweiter Stelle hinter den USA im Weltelektroexport stand. Diese Leistung kann nur richtig beurteilt werden, wenn man bedenkt, daß die USA ihren hohen Exportanteil von 38,5 v. H. im Jahre 1953 nicht halten konnten, obwohl sie erhebliche Anstrengungen im Hinblick auf die unterentwickelten Länder und die technische und wirtschaftliche Hilfeleistung im Rahmen verschiedener Weltprogramme machten. Großbritannien konnte zwar seinen Exportanteil noch laufend geringfügig steigern. Die Zunahmen lagen jedoch weit unter den Steigerungsquoten der deutschen Industrie, so daß es 1956 die bis dahin innegehabte zweite Rangstelle an Deutschland abtreten mußte.

Welche Bedeutung im Rahmen dieser Absatzausdehnung der nachrichtentechnischen Elektroindustrie den einzelnen Erdteilen zukommt, kann aus Tabelle 6 ersehen werden. Wir erkennen zunächst die Wichtigkeit der einzelnen Kontinente als Absatzmarkt für die nachrichtentechnische Elektroindustrie. Den weitaus wichtigsten Absatzmarkt stellen die hochindustrialisierten europäischen Staaten dar. Ihr Ausfuhranteil ging jedoch von insgesamt 75% im Jahre 1936 auf 63% im Jahre 1955 zurück. Innerhalb europäischen Absatzmarktes entfielen auf die Staaten Belgien, Holland, Italien, Luxemburg, Schweden und die Schweiz rd. 2/3 der Ausfuhr. Da der europäische Exportanteil im Absinken begriffen ist, ist in erster Linie auf die starke Ausweitung des überseeischen Elektroexportes zurückzuführen. Hierbei kommen dem amerikanischen Kontinent und Afrika wachsende Bedeutung zu. Es vollzieht sich also eine Strukturwandlung des ausländischen Absatzmarktes der nachrichtentechnischen Elektroindustrie, die eine Verlängerung der Absatzradien mit sich bringt. Während auf dem europäischen Markt bei den Industriebetrieben und Wirtschaftseinheiten ein wesentlicher Bedarf an nachrichtentechnischen Geräten vorliegt und somit eine breite Absatzbasis gegeben ist, treten bei den überseeischen Absatzgebieten staatliche und kommunale Verwal-

	1936	1951	1952	1953	1954	1955
Europäische Länder (ohne Ostblock)	15'538.	103'841.	117'181.	159'816.	200'755.	278'523.
Ostblock-Länder	40'038.	3'567.	6'104.	2'515.	3'108.	2'822.
Europa-Gesamt	19'576.	107'408.	123'285.	162'331.	203'863.	281'345.
in Prozent v. Gesamt-Ausfuhr	75 %	72 %	73 %	70 %	69 %	63 %
Nordamerika incl. Kanada	4'782.	6'472.	3'497.	6'183.	6'830.	22'983.
Südamerika	25'620.	15'076.	17'501.	27'259.	40'837.	65'039.
Amerika-Gesamt	30'402.	21'549.	20'998.	33'442.	47'667.	88'072.
in Prozent v. Gesamt-Ausfuhr	12 %	15 %	12 %	14 %	16 %	20 %
Asien	8'158.	4'211.	7'382.	11'675.	12'459.	23'336.
in Prozent v. Gesamt-Ausfuhr	3 %	3 %	4 %	5 %	4 %	5 %
Asien	25'966.	14'520.	18'473.	25'452.	31'493.	48'499.
in Prozent v. Gesamt-Ausfuhr	10 %	10 %	11 %	11 %	11 %	11 %
Australien	'934.	'201.	'354.	'422.	1'156.	2'460.
in Prozent v. Gesamt-Ausfuhr	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %
Ausfuhr-Gesamt	266'063.	147'889.	170'492.	233'592.	296'638.	443'712.
Prozent v. Gesamt-Ausfuhr	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 6

Struktur des ausländischen Absatzmarktes der nachrichtentechnischen Elektroindustrie ¹⁾

Werte: 1'0 = 1 Million
1. = 1 Tausend

1956 = RM
1951-57 = DM

1) Außenhandelsstatistik des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden

tungen als Kunden von Großprojekten auf. Der Absatz beruht also hier auf wenigen, aber bedeutenden Großkunden. Von deren Beschaffungs- und Investitionsprogrammen wird die Marktsituation weitgehend gestaltet.

Aber nicht allein in der Vergrößerung der Absatzwege und der damit verbundenen Erhöhung der Transportkosten liegt die Bedeutung der Marktveränderung. Der Markt verschiebt sich gleichzeitig zu Gunsten unterentwickelter, kapitalschwacher und in politischer Hinsicht unstabiler Länder. Da weitgehendes Entgegenkommen in den Zahlungsbedingungen und lange Zahlungsziele gefordert werden, erfahren das Vertriebsrisiko und die Finanzierungskosten eine weit über das Ausmaß der Exportausweitung hinausgehende Erhöhung. Auch hinsichtlich der vertriebstechnischen Bearbeitung steigen die Schwierigkeiten bei zunehmender Absatzreichweite, sodaß mit der Ausdehnung der Absatzradien gleichzeitig eine allgemeine Erhöhung der Vertriebskosten und der Vertriebsrisiken verbunden ist.

III. Der Vertrieb in der nachrichtentechnischen Elektroindustrie =====

1. Die Organisation des Vertriebes

Aus der Struktur des Absatzmarktes der nachrichtentechnischen Elektroindustrie geht hervor, daß

- a) der private Verbraucher als Endabnehmer ausscheidet,
- b) auf dem Inlandsmarkt mit geringen Ausnahmen sämtliche Wirtschaftszweige als Kunden auftreten,
- c) die Kunden nicht regional gebunden, sondern über das ganze Bundesgebiet verteilt sind,
- d) der Auslandsmarkt fast sämtliche Länder der freien Welt umfaßt.

Dieser weiten Streuung des Absatzmarktes muß der Vertrieb der Elektroindustrie durch zweckmäßige Organisation gerecht werden.

Die Wahl des Vertriebsweges wird in erster Linie von der Ware selbst bestimmt. Ein nicht oder nur geringfügig erklärungsbedürftiges Erzeugnis kann über eingeschaltete Verteilungsglieder vertrieben werden. Dagegen stellen komplizierte und in hohem Grade erklärungsbedürftige Waren besondere Ansprüche an den Vertrieb. ¹⁾

1) Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Berlin 1950, Bd. I, S. 80

Die Erzeugnisse der nachrichtentechnischen Elektroindustrie sind ausnahmslos technisch hochentwickelte Fabrikate, die beim Absatz eine spezielle technische Kundenberatung erforderlich machen. Beim Kunden müssen die Geräte zum zweckmäßigen Gebrauch aufgebaut bzw. in bestehende Anlagen als Erweiterungen eingebaut werden. Es müssen also zur Bewirkung der Lieferung in großem Maße noch Montageleistungen ausgeführt werden. Eine besondere Bedeutung erhalten diese Montageleistungen bei der Ausführung von Großprojekten, wobei der Kunde Wert darauf legt, daß Lieferung und Montage von ein und derselben Firma durchgeführt werden, da er meist nicht über die entsprechenden Fachkenntnisse und Einrichtungen zur getrennten Abnahme von Geräten und Montage verfügt. Außerdem wird bei kombinierten Aufträgen die Situation des Kunden erleichtert, wenn er zur Erstellung der betriebsbereiten Anlage nur mit einer Unternehmung, die für das Gesamtprojekt verantwortlich ist, in Verbindung tritt.

Aus der Kenntnis dieser Marktforderungen haben die Firmen der nachrichtentechnischen Elektroindustrie eigene Vertriebsorganisationen aufgebaut, die die Vertriebsfunktionen ausüben und mit den technischen Erfordernissen in projektiver und montagemäßiger Hinsicht kombinieren. Hierdurch wurden der Handel und das Gewerbe weitgehend aus der Verteilerfunktion ausgeschaltet, sodaß ein Direktvertrieb vom Erzeuger über dessen Vertriebsorgane zum Verbraucher im Inlandsgeschäft und zum Teil auch im Exportgeschäft vorliegt.

11. Die Organisation des inländischen Vertriebes

Die Träger der inländischen Vertriebsorganisation sind:

- a) Die Vertriebsabteilung der Produktionswerke,
- b) die Geschäftsstellen und technischen Büros mit ihren Auslieferungslagern.

111. Aufgabe der Vertriebsabteilung

Der Vertriebsabteilung obliegen in erster Linie vorbereitende und koordinierende Aufgaben. Damit wird sie für den Vertrieb richtungsgebend und dirigierend. ¹⁾ Da sie für den Vertrieb der erzeugten Güter verantwortlich ist, ist sie sehr stark fertigungstechnisch orientiert und stellt damit die Verbindung zum Entwicklungs- und Fertigungssektor des Unternehmens dar. Sie erteilt die Produktionsorder und gilt somit als Auftraggeber für die Fabrik, sodaß auf sie

1) Koch, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 147

das gesamte Fabrikations- und Vertriebsrisiko entfällt. Die aus der Fertigung kommenden Geräte werden von ihr nach Anforderung an die Geschäftsstellen geliefert. Außerdem übernimmt die Vertriebsabteilung und die Akquisition und die direkte Abwicklung von Aufträgen mit Großabnehmern, wie beispielsweise Bundespost, Bundesbahn u.a.

Im einzelnen fallen der Vertriebsabteilung folgende Aufgaben zu:

- a) Festlegung der Vertriebsplanung, Vertriebspolitik und der Vertriebsmethoden mit sämtlichen hiermit verbundenen vorbereitenden und sichernden Maßnahmen,
- b) Festlegung der Preispolitik sowie die Bildung der Geschäftsstellen-, Kunden- und Listenpreise,
- c) maßgebliche Mitwirkung am Fabrikationsprogramm und Beordnung der zu fertigenden Geräte,
- d) Mitwirkung bei der Entwicklung, Formgebung und technischen Ausstattung der Geräte.

In vertriebstechnischer Hinsicht treten noch hinzu:

- e) Abwicklung des Geschäftes mit den Geschäftsstellen für die allgemeine inländische Kundschaft,
- f) Akquisition, Angebotsausarbeitung, Projektierung und Abwicklung von Direktgeschäften mit Großabnehmern, soweit diese nicht über die Geschäftsstellen abgewickelt werden,
- g) Verrechnung an Geschäftsstellen bzw. Direktkunden und Zahlungsabwicklung,
- h) Fabriklagerhaltung für Fertigerzeugnisse,
- i) vertriebliches Rechnungswesen einschließlich wirtschaftlicher Überwachung des Vertriebserfolges.

Bei Firmen, deren Geschäftsvolumen so umfangreich ist, daß es von einer Vertriebsabteilung nicht mehr streng gesteuert werden kann, wird zweckmäßigerweise für den Vertrieb jeder einzelnen Gerätetechnik eine eigene Vertriebsabteilung zuständig sein, die sich für gewisse Funktionen zentraler und gemeinsamer Abteilungen bedienen. Die Vertriebspolitik und die Vertriebsmethoden werden hierbei von übergeordneter zentraler Stelle festgelegt und gesteuert. Hierbei muß jedoch ein Wettbewerb zwischen sich gegenseitig substituierenden Geräten ausgeschlossen werden.

112. Aufgabe der Geschäftsstellen

Die Geschäftsstellen übernehmen im Inland den Absatz an den Verbrau-

cher. Sie sind jedoch nicht rein kaufmännische Organe im Sinne des Groß- und Einzelhandels, sondern sie erfüllen auch technische Funktionen, indem sie Projekte technisch ausarbeiten und die Anlagen aufbauen. In geringem Umfange arbeiten die Geschäftsstellen auch mit dem Fachhandel und dem installierenden Gewerbe zusammen, die mit ihnen bei mittleren und kleinen, technisch einfachen Anlagen in Wettbewerb stehen.

Die Standortfrage ist für die Vertriebsabteilung, die immer in enger Verbindung mit den Fertigungsstätten stehen muß, von nicht so entscheidender Wichtigkeit, da das Inlandsgeschäft mit Ausnahme der Großprojekte über die Geschäftsstellen abgewickelt wird. Dagegen ist bei den Geschäftsstellen vor allem der Standort für den Vertriebs-erfolg entscheidend.¹⁾ Dadurch ist über das ganze Absatzgebiet ein weit verzweigtes Vertriebsnetz in unmittelbarer Kundennähe erforderlich. So haben sämtliche bedeutenden deutschen Elektrofir- men in den größeren Städten eigene Geschäftsstellen oder technische Büros geschaffen, denen jeweils ein territoriales Bearbeitungsgebiet zugeordnet ist, für das sie zuständig und verantwortlich sind.

Zur Verbesserung der vertriebstechnischen Bearbeitungsmöglichkeit und um eine enge Marktverbundenheit auch in den von den Geschäftsstellen räumlich abgelegenen Gebieten zu erreichen, gehören zu jeder Geschäftsstelle ein oder mehrere Unterbüros und Ingenieurbüros mit Auslieferungslagern, über die das periphere Vertriebsgeschäft abgewickelt wird. Die Vertriebsorganisation einer bedeutenden deutschen Elektro- firma umfaßt beispielsweise im Bundesgebiet einschließlich West-Berlin insgesamt 12 Geschäftsstellen mit 18 Unterbüros und 14 Ingenieurbüros, wobei sich die Geschäftsstellen meist im Schwerpunkt eines konzen- trierten Industrie- oder Wirtschaftsgebietes befinden; die Unter- und Ingenieurbüros verteilen sich auf die größeren und mittleren Städte des Absatzgebietes. Hierdurch kommt die starke Marktorientierung zum Ausdruck. Diese Marktnähe bringt bei den Lieferkosten eine Kostenersparnis, die aber für den Vertriebs-erfolg nicht entscheidend ist. Be- deutend wichtiger ist für den Erzeuger die intensive Kenntnis des Mark- tes und seiner Bedürfnisse, und daß er und seine Leistungsfähigkeit

1) Koch, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 108

Koch spricht in diesem Sinne vom Standortfaktor des Vertriebs-erfolges und versteht hierunter den Standort als wesentlichen Faktor für den vertrieblichen Umsatz, der den Erfolg maßgebend beeinflusst, ohne unmittelbar von Kosten bestimmt zu sein.

beim Verbraucher bekannt werden. Hinzu kommt durch die Marktverbundenheit die bessere und leichtere Verständigung mit dem Kunden, die einfachere Werbung und schließlich die Gewährleistung eines funktionsfähigen Service für die verkauften Geräte. Aber auch für die unmittelbaren Vertriebsfunktionen, die noch im einzelnen darzustellen sind, ergibt sich eine Reihe günstiger Einflüsse mit kostensparender Wirkung.

Den Geschäftsstellen der nachrichtentechnischen Elektrounternehmen fallen im wesentlichen folgende Aufgaben zu:

- a) Marktforschung und Akquisition auf breiter Basis,
- b) Ausarbeitung von Angeboten und Einholung von Aufträgen,
- c) Prüfung der Bonität der Kunden und Bestätigung der Aufträge,
- d) Auslieferung der Geräte ab Verkaufslager oder Veranlassung der Lieferung ab Fabriklager; Festlegung der Versanddispositionen und Überwachung der Geräteauslieferung,
- e) Projektierung von Montageaufträgen und Ausführung der Montagearbeiten,
- f) Verrechnung der Lieferungen bzw. Montageleistungen und Zahlungsabwicklung,
- g) Durchführung von Reparaturen und Kundendienst,
- h) Lagerung der serienmäßigen Geräte nach Bedarf,
- i) Werbung innerhalb des lokal zuständigen Bereiches,
- k) vertriebliches Rechnungswesen einschließlich Vertriebsplanung und Vertriebsüberwachung.

Die einzelnen Aufgaben werden von jeweils zuständigen Abteilungen wahrgenommen, was dazu führt, daß jede Geschäftsstelle zu einem umfassenden Organisationskörper innerhalb der gesamten Vertriebsorganisation wird.

Die Geschäftsstellen bilden im Inlandsvertrieb einen wichtigen Teil der Vertriebsorganisation der Elektrounternehmen. In funktioneller Hinsicht übernehmen sie die Aufgaben des Handels und ergänzen sie in projektiver und montagemäßiger Hinsicht. Sie arbeiten deshalb auch sehr stark nach Handelsprinzipien, wobei jedoch die zentrale Steuerung im Hinblick auf den Gesamtabatz der Unternehmung, der die Grundlage für die Auslastung der Produktionskapazität ist, teilweise ein Abweichen von diesen Prinzipien erforderlich macht.

Die Gesamtheit der Geschäftsstellen kann deshalb als sekundäre Vertriebsorganisation betrachtet werden, die von dem eigentlichen indu-

striellen Vertrieb getrennt ist. Die kostenmäßigen Ausführungen beziehen sich deshalb ausschließlich auf die Vertriebsabteilungen der Produktionsstätten, da sie in erster Linie den industriellen Vertrieb repräsentieren.

12. Die Organisation des Vertriebes im Ausland

Was hinsichtlich der Marktnähe und der technischen Erfordernisse des Vertriebes bereits gesagt wurde, gilt in verstärktem Maße auch für den Vertrieb im Ausland. Der Elektroindustrie ist es jedoch aus wirtschaftlichen und finanziellen Gründen nicht möglich, auch im Ausland eine eigene Vertriebsorganisation aufzubauen, über die ausschließlich der Vertrieb der Erzeugnisse erfolgt. Dennoch ist der Verkauf im Ausland - abgesehen von der volkswirtschaftlichen Notwendigkeit - für jede Unternehmung der deutschen nachrichtentechnischen Elektroindustrie erforderlich. Nur hierdurch wird das Absatzvolumen erreicht, das eine wirtschaftliche Produktion gewährleistet und eine Unternehmensgröße erlaubt, die auf dem internationalen Markt konkurrenzfähig ist und die Möglichkeit verleiht, die immensen Forschungs- und Entwicklungskosten aufzubringen, die der technische Fortschritt laufend erfordert.

Vor dem zweiten Weltkrieg hatten die bedeutenden deutschen Elektrofirmen eine umfangreiche Vertriebsorganisation durch Gründung von eigenen Vertriebsgesellschaften bzw. durch vertragliche Bindung von selbständigen Vertreterfirmen aufgebaut, die den Vertrieb der Erzeugnisse übernahmen. Ihnen oblag gleichzeitig der Service für die gelieferten Anlagen. Damit garantierte die Vertriebsorganisation die Betriebssicherheit, was für die Gewinnung und Sicherung eines bedeutenden Absatzmarktes in technisch unterentwickelten Ländern von großer Bedeutung ist.

Als Folge des zweiten Weltkrieges wurde das deutsche Vermögen im Ausland konfisziert. Damit waren wertvolle deutsche Vermögenswerte verloren. Aber noch stärker als der Substanzverlust wirkte sich der Verlust der immateriellen Werte aus, wodurch der deutschen Elektroindustrie auf dem Weltmarkt zunächst das Fundament für ein erfolgreiches Geschäft fehlte. Wenn es trotzdem gelang, auf dem Weltmarkt wieder Fuß zu fassen und zu einer bedeutenden Stellung emporzusteigen, so ist dieser Erfolg nicht zuletzt auf den Wiederaufbau der Vertriebsorganisation im Ausland zurückzuführen, die teils auf neu gegründeten Vertriebsgesellschaften, teils auf selbständigen Vertreterfirmen mit juristisch verankertem Vertretungsvertrag beruht.

Das Vertriebssystem der nachrichtentechnischen Elektroindustrie weicht deshalb im Exportgeschäft von dem im Inland bestehenden System ab. Zum Teil haben wir dort das System des direkten Vertriebes, zum Teil liegt aber auch indirekter Vertrieb durch die Einschaltung der selbständigen Vertriebsgesellschaften und Vertreterfirmen vor.

121. Der direkte Vertrieb im Ausland

Der direkte Vertrieb liegt meist nur bei Großprojekten vor. Den selbständigen Vertriebsorganen stehen nicht die Spezialkräfte zur Verfügung, um Anlagengeschäfte in eigener Regie zu projektieren und auszuführen. Diese Aufgaben einschließlich der akquisitorischen Bearbeitung dieser Projekte müssen deshalb von den Vertriebsabteilungen der Produktionswerke übernommen werden, wobei die ausländischen Vertriebsglieder nur noch Hilfestellung leisten. Zum Teil beschränken sie sich sogar nur auf die Vermittlung von Aufträgen auf Provisionsbasis, während die ganze Auftragsabwicklung einschließlich Montage Aufgabe der Vertriebsabteilung ist. Für die selbständige Ausführung von Großprojekten fehlen den ausländischen Vertriebsgliedern meistens sowohl die fachlichen als auch die personellen Voraussetzungen. Hierdurch würde ihre Kapazität bei weitem überfordert, und nach Erstellung der Anlage könnte die vorhandene Organisation nicht rationell eingesetzt werden. Damit in montagemäßiger Hinsicht die Vertriebsabteilung ihre Aufgabe erfüllen kann, ist ihr eine eigene Montageabteilung zugeordnet, die die gesamte Montageplanung übernimmt und die Montage durch Entsendung von entsprechendem Fach- und Führungspersonal ausführt. Das Montagehilfspersonal wird jeweils am Montageort angeworben.

122. Der indirekte Vertrieb im Ausland

Der indirekte Vertrieb erfolgt über die ausländische Vertriebsorganisation und beschränkt sich im wesentlichen auf das Verkaufsgeschäft. Für die Vertriebswertigkeit spielt die Abhängigkeit der einzelnen Vertriebsglieder von dem Stammunternehmen eine wichtige Rolle.

Die ausländischen Vertriebsgesellschaften, die ganz oder überwiegend von der Stammfirma wirtschaftlich und finanziell abhängig sind, vertreiben in erster Linie die Geräte der Stammfirma. Sie sind deshalb besonders auf die technischen Erfordernisse des Vertriebes dieser Geräte abgestellt und entwickeln hierdurch eine starke Vertriebsintensität, wodurch der Vertriebserfolg entsprechend hoch ist. Hinzu kommt noch, daß diese Vertriebsgesellschaften durch die Stammfirma dirigiert und gelenkt werden können, sodaß die Vertriebswerbung und die.

Akquisition besonders aktiviert und auf ein bestimmtes Ziel abgestellt werden können, was im Konkurrenzkampf, insbesondere wenn es dabei um die Behauptung oder die Ausdehnung der Marktposition geht, von besonderer Bedeutung ist.

Es muß hier noch bemerkt werden, daß die Gründung von selbständigen Vertriebsgesellschaften nur dort vorgenommen wurde, wo die Landesgesetze dem nicht entgegenstanden und wo auf Grund der Marktverhältnisse und der Konkurrenzlage auf die Dauer eine hohe Vertriebsergiebigkeit erwartet werden konnte.

Selbständige Vertreterfirmen, die auf Provisions- oder Rabattbasis arbeiten, haben außer den vertraglichen und geschäftlichen keine weitergehenden Bindungen. Da sie meistens gleichzeitig die Vertretung mehrerer Firmen mit verschiedenen Produktionszweigen innehaben, können sie sich auf die technischen Erfordernisse nicht in dem notwendigen Maße spezialisieren. Die Werbung ist in erster Linie auf die Firma und nicht auf die Erzeugnisse abgestellt. Hinzu kommt, daß diese Vertretungen nicht besonders intensiv in ihrer vertrieblichen Tätigkeit beeinflußt und gesteuert werden können. Da sie keine engen Bindungen mit der vertretenen Firma haben, sind sie bei zunehmender Konkurrenz meistens nicht gewillt oder in der Lage, die Interessen der vertretenen Firma zu verteidigen. Sie sehen in erster Linie den ihnen zufließenden Vertriebsgewinn in Form der eingeräumten Rabattsätze oder zugestandenen Provisionen. Sie wenden sich deshalb meistens dem Vertriebsgebiet zu, das für sie die besten Erfolgsaussichten verspricht, wodurch sie bezüglich Absatzstetigkeit und Absatzergiebigkeit unsicher werden.

Andererseits erfordern sie keine Investitionen und finanzielle Vorleistungen der Stammfirma, wodurch diese nicht in die Gefahr der Kostenstarrheit gerät.

Die Koordinierung der ausländischen Vertriebsorganisation mit den unternehmungsmaßig Bedürfnissen sowie der Aufbau, die Pflege und Erweiterung der Vertriebsorganisation ist Aufgabe der zentralen Auslandsabteilung, die jedoch außerhalb des unmittelbaren Vertriebsbereiches steht. Ihr obliegt auch die Festlegung der jeweiligen Vertretungsverhältnisse sowie der Liefer- und Zahlungsbedingungen mit den Vertretungsfirmen und Vertriebsgesellschaften. Außerdem werden von ihr die Rahmenvorschriften für die aus der Währungs-, Devisen- und Zollpolitik sowie den besonderen Verhältnissen des jeweiligen Landes

sich ergebenden speziellen Bedingungen erlassen.

Die ausländische Vertriebsorganisation wurde in kurzen Zügen der Vollständigkeit halber dargestellt. Bei den späteren Kostenbetrachtungen wird jedoch der Bereich der Vertriebsgesellschaften und Vertreterfirmen nicht berücksichtigt, da sie nicht zum industriellen Vertrieb der nachrichtentechnischen Elektroindustrie im eigentlichen Sinne gehören, sondern Teile einer selbständigen Organisation darstellen.

2. Die Funktionen des Vertriebes

Nach der organischen Theorie ist jede Unternehmung als Funktionseinheit anzusehen, die gemäß den grundsätzlich verschiedenen Einzeltätigkeiten in "Grund-" und "Teilfunktionen" zerlegt werden kann. Als primäre Grundfunktionen sieht Koch ¹⁾ an:

Vertrieb,
Finanzierung,
Rechnungswesen,
Organisation.

Als ökonomische Grundfunktionen der Unternehmung entwickelt Schäfer ²⁾:

Die Beschaffung oder der Einkauf,
die Produktion,
die Lagerung,
der Absatz oder die laufende Veräußerung
der geschaffenen Waren oder Leistungen,
die Finanzierung.

Bei den theoretischen Erörterungen über die relative Werterhaltung arbeitet Schmidt ³⁾ mit den Grundfunktionen:

Beschaffung,
Bearbeitung,
Transport oder Lagerung,
Absatz.

1) Koch, W.: Hochschulunterricht nach Funktionen oder nach Wirtschaftsgebieten? Der Wirtschaftsprüfer, Köln - Berlin, Mai 1954, S. 115 ff.

2) Schäfer, E.: Die Unternehmung.

3) Schmidt, F.: Die organische Tageswertbilanz, Wiesbaden, 1951, unveränderter Nachdruck der 3. Aufl. von 1929, S. 31

RöBle ¹⁾ stellt als betriebliche Funktionen heraus:

Beschaffung,
Fertigung,
Vertrieb,
Verwaltung.

In der theoretischen Grundlegung seiner Arbeit über Betriebsstatistik, Betriebsvergleich und Planung fügt Henzel ²⁾ folgende Grundfunktionen zu einem geschlossenen System:

Beschaffungsfunktion,
Lagerfunktion,
Erzeugungsfunktion,
Gestaltungsfunktion,
Verkehrsfunktion,
Absatz- und Vertriebsfunktion,
Verwaltungsfunktion.

Diese funktionalen Betrachtungen der Unternehmung behandeln den "Vertrieb" oder "Absatz" als eine geschlossene Grundfunktion.

Durch Analyse der vom Vertrieb zu erfüllenden Aufgaben läßt sich diese Grundfunktion in weitere Einzelfunktionen aufteilen. So stellt Küspert ³⁾ in seinen methodischen Erhebungsarbeiten über den industriellen Vertrieb der Konsumgüterindustrie folgende Funktionen fest:

a) Grundfunktionen, die immer erfüllt werden müssen:

Verkauf (Angebot, Verhandlung, Bestellungsbearbeitung, Kreditprüfung, Auftragsbestätigung),
Lieferung (Versand, Verpackung, Zustellung),
Zahlungsabwicklung (Fakturierung, Buchung, Erlöseinzug).

b) Zusatzfunktionen, die der Gewinnung, Erweiterung, Sicherung von Absatz und Kundenkreis dienen:

Marktbeobachtung und Verkaufsforschung,
Erzeugnisentwicklung zur Marktreife,
Werbung aller Art,

1) RöBle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1948, S. 78 ff.

2) Henzel, F.: Betriebsstatistik, Betriebsvergleich und Planung in "Die Handelshochschule", 2. Aufl., Berlin, Bd. II, Lieferung 45, S. 3 ff.

3) Küspert, E.: RKW-Schrift 601, Industrielle Vertriebskosten, Stuttgart 1938, S. 28

Verkaufslagerhaltung,

Vertriebsleitung und allgemeine Vertriebsverwaltung.

Hessenmüller ¹⁾ fügt den "Kundendienst" als weitere Funktion hinzu. Weiterhin führt er aus: "Bei Investitions- und Produktionsgüter-Industriezweigen dürfte die funktionelle Gliederung sich in einigen Punkten vereinfachen, dafür aber die Funktion 'Verkauf' eine Aufteilung nach Angebotsausarbeitung und Bestellungsbearbeitung neben dem eigentlichen Verkaufsabschluß erfahren und bestimmte Aufgaben der Erzeugnisentwicklung, der Formgebung, der Bewährungsprüfung bei der Funktion 'Marktbeobachtung' stärker hervortreten."

Eine weitere Aufteilung der einzelnen Teilfunktionen könnte schließlich zu den Vertriebselementen führen, die für eine Organisationsänderung bzw. für die Vergleichbarkeit verschiedener bestehender Vertriebsorganisationen von Bedeutung wäre.

Im Hinblick auf eine spätere Untersuchung der Funktionsbereiche nach den von ihnen verursachten Vertriebskosten und deren Beziehungen zu den vertrieblichen Leistungsgrößen sollen die Funktionen so dargestellt werden, daß sie ein Spiegelbild der im Vertrieb ausgeführten Tätigkeiten darstellen. Hierbei ist von den Personen und ihrer Tätigkeit bzw. vom Sachkapitaleinsatz (Raum, Anlagen u.a.) auszugehen. "Die fortgesetzte Wiederholung der Arbeiten, die zu einem der vertrieblichen Aufgabengebiete gehören, nennen wir dabei jeweils eine Vertriebsfunktion ²⁾."

Unter Berücksichtigung der im untersuchten Unternehmen ausgeführten vertrieblichen Arbeiten können für die nachrichtentechnische Elektroindustrie folgende Vertriebsfunktionen herausgestellt werden:

1. Bereitstellungsfunktionen

Unter den Bereitstellungsfunktionen sollen die Aufgaben zusammengefaßt werden, die wohl nur mittelbar dem Vertrieb dienen, jedoch für seinen Einsatz und seine Leistungsfähigkeit unbedingt erforderlich sind. Von beiden Stufen der nachrichtentechnischen Vertriebsorganisation, nämlich der Vertriebsabteilung und den Geschäftsstellen, sind sie in gleichem Maße zu erfüllen. Als Bereitstellungsfunktionen sind zu betrachten:

1) Hessenmüller, B.: Die Wirtschaftlichkeit des industriellen Vertriebes, Der Betrieb, Jhg. 8, Nr. 6, S. 125 ff.

2) Küspert, E.: RKW-Schrift 601, Industrielle Vertriebskosten, Stuttgart 1938, S. 28

211. Vertriebsleitung und Vertriebsverwaltung

Sie umfaßt die Aufgaben der technischen und kaufmännischen Leitung der jeweiligen Vertriebseinheit. Außerdem sind auch die mittelbaren vertrieblichen Leistungen, die von übergeordneter bzw. zentraler Stelle ausgeführt werden, hierzu zu zählen, z.B. zentrale Vertriebsleitung der Geschäftsstellen, zentrale Marktbeobachtung und Marktforschung. Ferner sind noch die Glieder der Vertriebsverwaltung zu nennen, wie Vertriebsplanung, vertriebliches Rechnungswesen (soweit es nicht zur Funktion "Kaufmännische Auftragsbearbeitung" gehört), Vertriebsstatistik, Personalverwaltung, Organisations- und Revisionsabteilung.

212. Kapazitätsbereitstellung

Hierunter ist die Bereitstellung der für die jeweilige Vertriebskapazität erforderlichen Verkaufs-, Büro und Lagerräume einschließlich Raumausstattung und Vertriebsausrüstung als reine Sachfunktionen zu verstehen. Die Bereitstellung muß jeweils für die geplante Kapazität erfolgen, weshalb sie einmalig bzw. fallweise entsprechend den Vertriebsbedürfnissen vorzunehmen ist.

213. Laufende Bereitstellung

Als weitere Sachfunktion sind die im industriellen Vertrieb erforderlichen laufenden Bereitstellungen von betriebsnotwendigem Kapital, Hilfsmaterial und laufende Instandhaltungsaufwendungen anzusehen.

22. Leistungsfunktionen

Unter "Leistungsfunktionen" sollen die unmittelbar dem Vertrieb dienenden Tätigkeiten erfaßt werden, die immer zu erfüllen sind. Als solche sind im Vertrieb der nachrichtentechnischen Elektroindustrie im einzelnen anzuführen:

221. Auftragsbeschaffung

Sie umfaßt die akquisitorischen Leistungen, die zum Abschluß von Anlagengeschäften erforderlich sind,

die Ausfertigung von Angeboten, die in technischer Hinsicht auf die Anforderungen und Kundenwünsche bzw. besonderen Kundenforderungen abgestellt sind und

die Verkaufsverhandlungen, die nach Vorlage des Angebotes bis zum Auftragsabschluß zur Festlegung der Vertragsbedingungen notwendig sind.

222. Technische Auftragsbearbeitung

Nach Auftragserteilung ist die technische Auftragsbearbeitung durchzuführen. Als Einzelaufgaben sind zu erfüllen:

Projektierung und technische Spezifizierung des Auftrages, sofern sie nicht bei der Angebotsausarbeitung vorgenommen wurden,

programmatische Festlegung, Durchführung und Überwachung der liefer- und montagemäßigen Abwicklung,

Beorderung der entsprechenden Geräte in der Fabrik, wenn nicht ab Lager disponiert werden kann

und schließlich Veranlassung und Überwachung der terminmäßigen Auslieferung.

Da den Vertriebsabteilungen die Verantwortung für den Vertriebs Erfolg obliegt, müssen sie einerseits die Erzeugnisentwicklung maßgeblich lenken, andererseits die aus der Entwicklung kommenden Geräte hinsichtlich Formgebung und konstruktiver Gestaltung bis zur Fertigungsreife technisch bearbeiten. Diese Aufgaben werden durch die den Vertriebsabteilungen angeschlossenen Technischen Stellen ausgeführt, die auch gleichzeitig die technischen Grundlagen für die einzelnen Aufträge gemäß den Kundenforderungen schaffen.

223. Kaufmännische Auftragsbearbeitung

Mit der Auftragsabwicklung ist eine Reihe kaufmännischer Aufgaben verbunden, die in der Funktion "Kaufmännische Auftragsbearbeitung" zusammengefaßt werden. Hier sind zu nennen:

Preisbildung

Sofern für die zu liefernden Geräte keine Kundenpreise festgelegt sind, was meist bei speziellen Anlagenaufträgen der Fall ist, müssen diese zur Angebotsabgabe je nach den vertraglichen Bedingungen besonders kalkuliert werden. Besondere Schwierigkeiten können bei der Kalkulation der Montagekosten auftreten, die je nach den örtlichen Verhältnissen sehr hohe Unterschiede aufweisen.

Kostenerfassung

Ihr kommt besonders bei Abrechnung nach Aufwand größte Bedeutung zu. Außerdem ist sie als Nachkalkulation zur Preiskontrolle und damit für die Preisbildung künftiger Geschäfte von großer Wichtigkeit.

Fakturierung

Diese erfolgt je nach den Vertragsbedingungen für Einzellieferungen, Bauabschnitte oder fertig montierte Anlagen. Da im Vertrieb der nachrichtentechnischen Elektroindustrie Anlagenaufträge mit relativ langer Laufzeit einen großen Umfang einnehmen, ist die frühzeitige Rechnungserteilung für eine wirtschaftliche Auftragsgestaltung sehr bedeutungsvoll. Mit der Verrechnung müssen bei Exportaufträgen gleichzeitig die Export- und Importbestimmungen erfüllt werden.

Zahlungsabwicklung

Sie umfaßt Buchung, Erlöseinzug und Verrechnung mit geleisteten Voraus- und Zwischenzahlungen. Hierbei erfordern die für den Erlöseinzug bei Exportlieferungen zu erfüllenden Bestimmungen besondere Beachtung.

Bei der Beschaffung und Abwicklung von ausländischen Großaufträgen, die im allgemeinen schwieriger gelagert sind, wird die Exportabteilung eingeschaltet, um den besonderen Anforderungen gerecht zu werden, die bedingt sind durch sprachliche Unterschiede, politische Verhältnisse und wirtschaftliche, währungs- und zolltechnische Bestimmungen des jeweiligen Landes.

224. Lieferung

Die Lieferfunktion umfaßt die Zusammenstellung, sachgemäße Verpackung und termingerechte Auslieferung der zu den jeweiligen Aufträgen gehörenden Geräte. Besonders im Anlagengeschäft erwachsen beachtliche Schwierigkeiten, da Anlagenaufträge aus einer Vielzahl von Einzelgeräten und Teilen bestehen, die jedoch nicht in Einzellieferungen ausgeführt werden dürfen, da vielfach dem Kunden Einzellieferungen nicht zugemutet werden können. Außerdem sind Einzellieferungen infolge der hiermit verbundenen Sonderkosten- und Risikobelastung unwirtschaftlich. Die von verschiedenen Lieferstellen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zur Verfügung gestellten Geräte müssen auftragsweise gesammelt und in Baugruppen bzw. Bauabschnitten geliefert werden. See- und Landtransporte in den tropischen Zonen stellen an die Verpackung besondere Anforderungen. Hinzu treten umfangreiche Dispositionen im Hinblick auf Verschiffung, Frachtraten, Transportrisiko und zolltechnische Abwicklung.

225. Fiskalische und vertragliche Dienste

Die Umsatzsteuer ist eine fiskalische Belastung der zu vertreibender

Erzeugnisse. Provisionen fallen dagegen auf Grund speziell abgeschlossener Vermittlungs- oder Vertretungsverträge an. Da beide in ihrer Höhe rein leistungsbezogen sind, ihnen jedoch keine Tätigkeit der industriellen Vertriebsorganisation gegenübersteht, sollen sie als besondere Leistungsfunktion betrachtet werden.

226. Montage

Als weitere Leistungsfunktion, die eine Auftragserfüllung im Anlagen-geschäft überhaupt erst ermöglicht, tritt die Ausführung von Montagen hinzu. Das erfordert eine montagereife Anlagenprojektierung mit den entsprechenden Montage- und Schaltungsplänen. Beim Direkt-geschäft der Vertriebsabteilungen können diese Unterlagen infolge ihres Umfanges bei Großaufträgen nur von einer besonderen Montage-projektierungsabteilung ausgeführt werden, während sie beim Inlands-geschäft von den Geschäftsstellen im Zusammenhang mit der technischen Auftragsbearbeitung erstellt werden. Für die Durchführung der Montage sind bei den Geschäftsstellen und als gemeinsame Dienststelle der Vertriebsabteilungen jeweils eine besondere Montageabteilung mit dem entsprechenden Führungs-, Fach- und Verwaltungspersonal erforderlich. Diese Funktion, obwohl sie im Zusammenwirken mit einzelnen Vertriebs-funktionen erfüllt wird, hat reinen Fertigungscharakter und ist deshalb nicht als Vertriebsfunktion zu betrachten.

23. Zusatzfunktionen

Neben den Leistungsfunktionen sind noch einige Zusatzfunktionen zu nennen, welche für den industriellen Vertrieb erforderlich sind und die Vertriebswirksamkeit unterstützen. Als solche sind anzuführen:

231. Werbung

In der nachrichtentechnischen Elektroindustrie bedarf der Vertrieb der werbetechnischen Unterstützung. Innerhalb der beiden Vertriebsstufen sind jedoch von der Werbung unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen.

Die Vertriebsabteilungen legen im allgemeinen den Charakter und die Richtung der Werbung fest. Durch sie sind die Prospekte, Gerätebeschreibungen, Bedienungsanleitungen und sonstigen Werbematerialien auszuarbeiten und den Geschäftsstellen nach Bedarf zu überlassen. Die Werbetätigkeit der Vertriebsabteilungen erstreckt sich außerdem auf die Planung und Beschickung von Ausstellungen und Messen sowie auf die Organisierung und Einleitung von generellen Werbemaßnahmen,

die in Zusammenarbeit mit der Werbung der Geschäftsstellen durchgeführt werden. Da sich im Inland das Direktgeschäft der Vertriebsabteilungen auf relativ wenige Großkunden beschränkt, ist eine Werbung durch persönliche Bearbeitung möglich. Von den ausländischen Großinteressenten erfolgen meist öffentliche Ausschreibungen, sodaß auch hier nur die direkte Bearbeitung erfolgt, die als Akquisition Teil der Auftragsbeschaffungsfunktion ist.

Die Geschäftsstellen bzw. ausländischen Vertriebsgesellschaften und Vertretungen wenden sich durch verschiedene Werbemethoden an den jeweiligen Interessentenkreis, um die Aufmerksamkeit bzw. das Interesse an den angebotenen Geräten zu wecken. Der Interessent soll hierdurch zu einer Anfrage veranlaßt werden, worauf die persönliche Bearbeitung, die Akquisition, einsetzen kann.

232. Lagerhaltung

Zur Steigerung der vertrieblichen Leistungsfähigkeit einerseits und zur Gewährleistung einer rationellen Fertigung andererseits ist eine Lagerhaltung für verkaufsfähige Erzeugnisse im Vertrieb der nachrichtentechnischen Elektroindustrie erforderlich. Der Lagerumfang und der Grad der Fertigstellung der gelagerten Geräte sind jedoch je nach Vertriebsstufe und Vertriebsgebiet verschieden.

Das den Vertriebsabteilungen zugeordnete Fertiglager ist die zentrale Stelle zur Aufnahme der aus der Fabrikation kommenden Fertigerzeugnisse, soweit diese nicht direkt an den Kunden oder die Geschäftsstellen geliefert werden können. Es stellt somit einen Puffer zwischen Fertigung und Absatzmarkt dar, um eine rationelle Fertigung und rasche Bedarfsbefriedigung zu ermöglichen. Die technische Spezialisierung und die Verwendbarkeit der Erzeugnisse sind für die Fertiglagerhaltung von großer Bedeutung. Bei Geräten der Serien- und Massenfertigung, die zum Teil für den unbekannten Markt gefertigt werden, ist das Fertiglager bisweilen recht umfangreich. Dagegen beschränkt es sich bei technischen Spezialgeräten für Großprojekte, die von Fall zu Fall nach den technischen Erfordernissen des Kunden gefertigt werden, auf die Lagerung von konstanten Baugruppen und Bauelementen, die als Grundaufbau einer Anlage immer wieder Verwendung finden. Da bei Eingang der Kundenbestellung auf die konstante Grundausstattung sofort zurückgegriffen werden kann, muß nur noch der spezielle Teil gefertigt und zur Gesamtanlage montiert werden, sodaß

hierdurch die Lieferzeit erheblich reduziert werden kann, ohne daß zu hohe Lager Risiken entstehen. Die nicht unmittelbar verkaufsfähigen Grundausrüstungen der Geräte können aus wirtschaftlichen Gründen nur in einem zentralen Lager in unmittelbarer Nähe der Fabrikation auf Vorrat gehalten werden. Die kundenreifen Geräte der Serien- und Massenfertigung können in dezentraler Weise bereits bei den Geschäftsstellen oder ausländischen Vertriebsgesellschaften im Verkaufslager eingelagert werden, um bei Bedarf dem Kundenwunsch nach rascher Auslieferung in wirtschaftlicher Weise gerecht werden zu können. Zur rationellen Lagerhaltung sollen sich die Verkaufslager als dezentrale Lagerstellen nur auf sogenannte "Kerntypen" ¹⁾ beschränken, während die "Randtypen" ²⁾ beim zentralen Fertiglager der Vertriebsabteilungen zu führen sind.

233. Reparaturleistung und Kundendienst

Zur Sicherung des Absatzmarktes und Gewährleistung der Funktionsfähigkeit der verkauften Geräte und Anlagen müssen neben dem Verkaufs- und Anlagengeschäft auch Reparaturen von der Vertriebsorganisation der nachrichtentechnischen Elektroindustrie ausgeführt werden. Soweit es sich um Reparaturen kleineren Umfanges handelt, werden sie von den Werkstätten der Geschäftsstellen bzw. Vertriebsgesellschaften übernommen. Sofern jedoch besondere Hilfseinrichtungen erforderlich sind, werden sie von den Fertigungsbetrieben ausgeführt. Im Hinblick auf die Reparaturleistung liegt hierbei eine Produktionsfunktion vor. Diese steht jedoch vornehmlich im Interesse der Vertriebstätigkeit, sodaß sie dieser zuzurechnen ist, zumal in den meisten Fällen aus Kulanzgründen nicht die bei der Reparatur entstandenen effektiven Kosten, sondern niedrigere Beträge verrechnet werden.

Neben den Reparaturleistungen müssen von den Vertriebsgliedern, vor allem während der Gewährleistungsfrist der verkauften Geräte, Kundendienste ausgeführt werden. Auch sie dienen zur Unterstützung und Verbesserung der Vertriebssituation und haben einen werbeartigen Charakter.

1) Als "Kerntypen" sind die Geräte und Apparate zu bezeichnen, die auf Grund der Marktlage einen laufenden Verbrauch aufweisen.

2) "Randtypen" sind Geräte und Apparate, die nur in Einzelfällen gebraucht werden. Maßstab für laufenden oder Einzelverbrauch ist der Lagerumschlag je Lagerposition in einem bestimmten Zeitabschnitt.

234. Vermietung von Anlagen

Als besondere Vertriebsfunktion hat sich in der nachrichtentechnischen Elektroindustrie die Vermietung von Anlagen entwickelt. Es soll hierdurch der Absatzmarkt um den Kundenbereich erweitert werden, der sich aus wirtschaftlichen, finanziellen oder sonstigen Gründen nicht zum Kauf einer nachrichtentechnischen Anlage entscheidet. Mit der Vermietung ist die Gewährleistung der Betriebssicherheit durch den Vermieter verbunden. Da diese Funktion ausschließlich durch Geschäftsstellen übernommen wird, gehört sie nicht mehr in den eigentlichen Bereich des industriellen Vertriebes, weshalb sie bei der kostenmäßigen Behandlung der Vertriebsfunktion nicht berücksichtigt wurde.

235. Wartung von Anlagen

Da ein großer Teil der Käufer nachrichtentechnischer Anlagen nicht über das entsprechende Personal verfügt, um die Geräte in eigener Verantwortung zu warten, und der stets vorhandene Service eine wirkungsvolle Werbekraft darstellt, haben die Geschäftsstellen je eine eigene Wartungsabteilung eingerichtet, deren Aufgabe in der vertragsmäßigen Wartung von Anlagen besteht. Diese erstreckt sich hierbei auf turnusmäßige Überprüfung sowie auf die bedarfsweise Beseitigung plötzlich auftretender Störungen. Die berechneten Wartungsgebühren decken meistens nur den variablen Wartungsaufwand, während der ungedeckte fixe Verwaltungsaufwand als indirekte Werbekosten angesehen wird.

Auch diese Vertriebsfunktion wird ausschließlich von den Geschäftsstellen übernommen, weshalb sie bei den späteren Ausführungen nicht behandelt wurde.

IV. Die Vertriebskosten der nachrichtentechnischen Elektroindustrie

1. Der Begriff "Vertriebskosten"

Der Begriff "Vertrieb" ist heute im wirtschaftlichen Sprachgebrauch allgemein üblich. Schäfer ¹⁾ legte ihm einen negativen Sinn bei, indem er ausführt:

"Das Wort - Vertrieb - ist schon rein sprachlich nicht schön: Eine

1) Schäfer, E.: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre. (Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft), Berlin 1936, S. 239

Ware vertreiben heißt offenbar wörtlich, sie verjagen, sie mit Spott und Schande los werden."

Dagegen kommt heute dem Begriff "Vertrieb" eine positive Bedeutung zu. Darunter wird der wirtschaftliche und technische Bereich des Verkaufes der industriellen Erzeugnisse verstanden. Es kommen das planmäßige Tätigwerden, die Aktivität und Dynamik zum Ausdruck, die erforderlich sind, um die industriellen Erzeugnisse am Markt abzusetzen. Vertreiben ist mehr als verkaufen an Begehrende; es bedeutet systematisches Werben, den Kunden beraten, unterrichten, bedienen. Dies schließt auch ein, nach Abschluß des rechtsgeschäftlichen Verkaufsaktes - soweit notwendig - den Käufer anzuleiten und zu unterweisen, das erworbene Gerät, das Werkzeug oder das Produktionsmittel zweckmäßig zu gebrauchen. Bei technisch hochentwickelten Erzeugnissen tritt außerdem die Gewährleistung der Gebrauchsfähigkeit hinzu.

Es tritt also eine Gruppe von Funktionen auf, die auf den Verkauf & aus der Produktion kommenden oder der zu produzierenden Erzeugnisse am Markt gerichtet sind. Unter Vertrieb soll die Gesamtheit dieser Funktionen verstanden werden.

Dementsprechend ist unter Vertriebskosten der durch die Erfüllung der Vertriebsfunktionen ausgelöste Werteverzehr zu verstehen, der erforderlich ist, damit die aus der Produktion kommenden vertriebsreifen Erzeugnisse am Markt umgesetzt werden können. Es zählen hierzu nicht nur die Aufwendungen, die direkt durch den Umsatzakt verursacht werden, wie z. B. Verpackungs- und Transportkosten, sondern auch alle Kosten, die hierdurch mittelbar und durch anteilmäßige Inanspruchnahme anderer Stellen der Unternehmung bedingt sind. ¹⁾

2. Einflüsse auf die Vertriebskosten

Die Einflüsse, die auf die Vertriebskosten einwirken und diese nachhaltig bestimmen, können im wesentlichen auf folgende drei Bereiche zurückgeführt werden:

- a) Absatzpolitik und Absatzorganisation,
- b) Absatzmarkt,
- c) Außerwirtschaftliche Vorgänge.

Im folgenden seien diese näher erläutert:

1) Küspert, E.: a.a.O., S. 3

21. Absatzpolitik und Absatzorganisation als kostenverursachende Faktoren

Als die wesentlichsten absatzpolitischen Entscheidungen, die sich kostenmäßig auswirken, werden von Hundhausen ¹⁾ genannt:

"Die Entscheidung über die Art und Zahl der Abnehmer, an die verkauft werden soll,

die Entscheidung über die Mindesthöhe der Aufträge,

die Entscheidung über die Vertriebswege, die zu wählen sind,

die Entscheidung über die geographischen Gebiete, die von den absatzwirtschaftlichen Bemühungen erfaßt werden sollen,

die Entscheidung über die Erzeugnisse, die verkauft werden sollen."

In der nachrichtentechnischen Elektroindustrie erfolgt der Absatz der Erzeugnisse nach dem Prinzip der selektiven Markterfassung ausschließlich über eigene Vertriebsorgane, wie die Auftragsstruktur einer bedeutenden Elektrofirma zeigt. Die Wahl der Abnehmer, an die verkauft und der geographischen Gebiete, die absatzwirtschaftlich erfaßt werden sollen, wurde unter dem Prinzip der vollständigen Markterfassung getroffen. In erster Linie sollen die Erzeugnisse der eigenen Produktion verkauft werden. Nur zur Komplettierung der Vertriebsprogramme werden von der Vertriebsorganisation einschlägige Fremderzeugnisse mit aufgenommen.

Für den ausländischen Absatzmarkt gelten diese Prinzipien nicht uneingeschränkt. Den staatshoheitlichen und politischen Bedingungen müssen sich die wirtschaftlichen Bedürfnisse unterordnen. Nur dort, wo die wirtschaftliche Sphäre noch genügende Entfaltungsmöglichkeit besitzt, sind die vorgenannten Prinzipien weitgehend verwirklicht.

Auf Grund der vertriebspolitischen Entscheidungen haben die elektrotechnischen Unternehmen sowohl im Inland als auch im Ausland eigene Vertriebsorganisationen aufgebaut. Diese übernehmen den Funktionsbereich des Handels und Gewerbes. Sie entwickeln eine hohe Vertriebsintensität und erreichen somit mengenmäßig größeren Absatzerfolg als selbständige Verkaufsgesellschaften. Außerdem haben sie eine bessere Lenkbarkeit, und durch die straffe zentrale Führung erreicht die jeweilige Gesamtunternehmung eine sichere Marktposition.

Die Vertriebsorganisation erfordert jedoch sehr umfangreiche Investitionen für Geschäftsgebäude und Einrichtungen. Hierdurch wird der

1) Hundhausen, C.: Vertriebskosten in Industrie und Handel, ZfhF Jhg. 1953, S. 521

Kapitalbedarf der nachrichtentechnischen Unternehmen beträchtlich erhöht. Die zeit- und gebrauchsbewingten Wertminderungen der vertriebslichen Investitionen sind starre Kosten, die von der Vertriebsleistung weitgehend unabhängig sind. Durch in Kundenforderungen und in Lagerbeständen gebundene Finanzmittel entstehen beachtliche Kapitalkosten. Dagegen können Lieferantenkredite nur in geringem Umfang in Anspruch genommen werden, da die Erzeugnisse vorwiegend aus der eigenen Fertigung stammen und der wertmäßige Anteil der von Lieferbetrieben bezogenen Sachgüter am Endprodukt gering ist.

Die vertriebsliche Leistung beruht in erster Linie auf dem eingesetzten Vertriebspersonal. Deshalb macht die Vertriebsorganisation, damit sie überhaupt leistungsfähig wird, einen umfangreichen Personalstab erforderlich; der Personaleinsatz erfordert laufende finanzielle Vorhaltung und verursacht infolge seiner Starrheit laufende Aufwendungen, die kurzfristig nicht unmittelbar zur Vertriebsleistung in Beziehung stehen.

Hierdurch werden, von der Vertriebsstufe der industriellen Unternehmen her gesehen, die Aufwendungen, die bei Einschaltung selbständiger Vertriebsglieder durch Gewährung von Rabatten vorwiegend proportionalen Charakter haben, in überwiegend starre bzw. sprunghaft veränderliche Kosten verwandelt, wodurch gleichzeitig der Absatzdruck der industriellen Unternehmen gesteigert wird. ¹⁾

22. Der Absatzmarkt als kostenverursachender Faktor

Dem industriellen Vertrieb werden am Absatzmarkt stets neue Aufgaben gestellt, die er erfüllen muß, um nicht verdrängt und aus dem Wirtschaftsleben ausgeschaltet zu werden. Er muß sich in seinen einzelnen Funktionen der jeweiligen Marktsituation anpassen, wodurch er laufend marktbedingten Einflüssen, die die Höhe der Vertriebskosten wesentlich mitbestimmen, weitgehend unterliegt. Für die nachrichtentechnische Elektroindustrie sind als kostensteigernde außerbetriebliche Einflüsse im wesentlichen zu nennen:

- a) Einflüsse, die vom Verbraucher ausgehen,
- b) Einflüsse, die vom Wettbewerb der industriellen Vertriebsstufe ausgehen.

¹⁾ Hessenmüller, B.: Die Wirtschaftlichkeit des industriellen Vertriebes; Der Betrieb, Jhg. 8, 1955, S. 125

Diese Einflüsse sollen etwas näher betrachtet werden.

221. Einflüsse, die vom Verbraucher ausgehen

Die Erzeugnisse der nachrichtentechnischen Elektroindustrie sind in erster Linie Investitionsgüter mit hochentwickelter Technik. Bei Großprojekten sind zur Angebotsausfertigung oft sehr umfangreiche Konstruktions- und Planungsarbeiten erforderlich, ohne daß Gewissheit besteht, daß der Auftrag erteilt wird. Von besonderer Bedeutung ist die zunehmende Verlagerung der deutschen Absatzgebiete nach überseeischen Ländern. Durch die Teilung Europas ist der europäische Absatzmarkt stark geschrumpft. Die Hinwendung zu den überseeischen Absatzmärkten bedeutet eine Ausdehnung der Lieferstrecken sowie der räumlichen Absatzreichweite mit allen hieraus resultierenden Kostenfaktoren.

Ausländische Großprojekte werden meist im Wege der Submission unter Beteiligung stärkster internationaler Konkurrenz vergeben. Da die ausländischen Vertriebsorganisationen der deutschen Elektroindustrie noch nicht wieder in dem Umfange und der Leistungsfähigkeit aufgebaut werden konnten, wie sie vor dem 2. Weltkriege bestanden, muß die akquisitorische Bearbeitung solcher Projekte von Deutschland aus erfolgen, wodurch erhebliche Reisekosten verursacht werden.

Erhaltene Aufträge machen eine sehr intensive Planung und Disposition erforderlich, um die jeweiligen speziellen Kundenwünsche zu erfüllen und sie in Einklang zu bringen mit der vorhandenen Technik, den gegebenen Liefermöglichkeiten und den Lieferverpflichtungen. Verbunden mit der Auftragsausführung ist im Ausland die Übernahme von langfristigen Gewährleistungsverpflichtungen, die in den Tropen von großer Bedeutung sind, sowie die kostenlose Ausbildung und technische Anleitung des Betriebspersonals.

Am Weltmarkt tritt bei wirtschaftlich unterentwickelten Ländern die Forderung nach langfristigen Zahlungskonditionen immer stärker hervor, womit hohe Finanzierungskosten verbunden sind. Damit eng gekoppelt sind die politischen und währungsbedingten Risiken.

222. Einflüsse, die vom Wettbewerb der industriellen Vertriebsstufe ausgehen

Hier tritt zunächst der Werbeaufwand in den Vordergrund, der in absoluter Höhe, aber auch in Beziehung zum Umsatz, eine steigende Tendenz zeigt. Diese erhöhten Aufwendungen sind in der verstärkten in-

nerdeutschen und ausländischen Konkurrenz begründet. Dadurch ist der erhöhte Einsatz von Vertriebspersonal für die Akquisition und Kundenbearbeitung begründet. Zur Ausdehnung und Sicherung der Marktposition müssen auch die Vertriebsorganisationen durch Errichtung neuer Geschäftsstellen, technischer Büros und Ingenieurbüros im Inland bzw. durch Gründung und Erweiterung ausländischer Vertriebsgesellschaften weiter ausgebaut werden. Das bedingt höhere Investitionen und erhöhten Personaleinsatz im Vertrieb, deren kostensteigernde Wirkung bereits weiter oben besprochen wurde. Hinzu kommen wachsende Leistungen im Kundendienst zum Zwecke der Kundensicherung und Kundenpflege. Schließlich ist noch der zunehmende Wettbewerb in den Verkaufs- und Zahlungsbedingungen, besonders im Verkehr mit finanzschwachen ausländischen Kunden, als kostensteigernder Einfluß zu nennen.

23. Außerwirtschaftliche Vorgänge mit kostensteigernder Wirkung

Es sollen hier nur die wesentlichsten außerwirtschaftlichen Vorgänge angedeutet werden.

Beim Inlandsumsatz tritt als besondere Aufwandsgröße die Umsatzsteuerbelastung hervor. Für den Exportanteil wird sie in ihrer preisteigernden Wirkung durch Gewährung von Ausfuhrvergünstigungen aufgehoben. Beschlüsse der Sozialpartner über Tarifierhöhung haben im Vertriebsbereich unmittelbar Kostensteigerung zur Folge, da der Vertrieb in erster Linie auf persönlichen Leistungen beruht, die nicht durch Automation ertragsfähiger gestaltet werden können.

Besonders schwerwiegende Einflüsse zeigen die politischen Entscheidungen und Entwicklungen der durch den Export berührten Länder. Es sei hier nur auf die Suezkrise verwiesen, die das Geschäft im ganzen Vorderen Orient stark behinderte. Einfuhrsperrn oder Einfuhrbeschränkungen wirtschaftlich schwacher Länder können langjährige Vertriebsanstrengungen zunichte machen oder beeinflussen sie zumindest sehr negativ. Mühsam aufgebaute Vertriebsgesellschaften können hierdurch zum Konkurs getrieben werden. Auch die Zollpolitik einzelner Länder ist ein kostenverursachender Faktor, da von der Höhe der Zollsätze die Absatzergiebigkeit vertrieblicher Aufwendungen beeinflußt wird.

Abhängig von der politischen und wirtschaftlichen Situation der importierenden Staaten sind die im Export immer bestehenden währungs-

mäßigen, wirtschaftlichen und politischen Risiken, deren versicherungsmäßige Abdeckung als vertriebliche Aufwendungen zu betrachten sind.

3. Struktur der Vertriebskosten

31. Die Vertriebskosten in ihrer Gesamtheit

"Vertriebskosten sind alle Aufwendungen, die für den Absatz der Betriebsleistungen notwendig sind." ¹⁾ Es sind hierunter die Kosten der gesamten Vertriebskette zu verstehen, die sich in der Elektroindustrie aus den Gliedern Vertriebsabteilung der Fertigungsbetriebe und - nur im Inlandsvertrieb - Geschäftsstellen zusammensetzt.

Die globale Betrachtung der Vertriebskosten gibt oft Anlaß zur Kritik und zu dem Urteil, daß die Vertriebskosten zu hoch sind. Unterstützt wird diese Behauptung durch die immer höher werdenden industriellen Vertriebskostenanteile am Endverkaufspreis. Diese relative Zunahme der Vertriebskosten ist einerseits in den laufenden Rationalisierungserfolgen begründet, die zu einer relativen Abnahme der Fertigungskosten führen, andererseits in den im Vertrieb notwendigen höheren Anstrengungen und Leistungen, die erforderlich sind, um die in der Regel höhere Produktionsleistung der rationalisierten Anlagen am Markt abzusetzen.

Um die Vertriebskosten zu kritisieren, können sie nicht in ihrer Gesamtheit als starre und kompakte Größe betrachtet werden. Um sie zu analysieren, müssen sie zunächst lückenlos erfaßt und nach ihrer Herkunftsbezogenheit gegliedert werden, denn die Struktur der Vertriebsorganisation bestimmt die Struktur der Vertriebskosten nachhaltig. Hierbei ist ihre Aufteilung nach den einzelnen Funktionsbereichen von besonderem Interesse. Auch der Anteil der Vertriebskosten am Endpreis der Erzeugnisse ist von Bedeutung.

Erst wenn die Herkunftsbezogenheit und die Eigengesetzlichkeit der Vertriebskosten geklärt ist, kann auch ein Urteil über ihre wirtschaftliche Rechtfertigung gegeben werden. Dann erhalten sie auch besondere Bedeutung für die Entscheidungen der Unternehmensleitung, deren Absatzpolitik als einer der Ausgangspunkte der anfallenden Vertriebskosten anzusehen ist. ²⁾

1) Mellerowicz, C.: Kosten und Kostenrechnung I, Berlin, 1951, S. 94

2) Vgl. Hundhausen, C.: Die Vertriebskosten als Problem der Industrie, ZfhF, Jhg. 1953, S. 509 - 513

32. Erfassung der Vertriebskosten

"Genaue Kostenerfassung bildet die entscheidende Grundlage richtiger Kostenrechnung." ¹⁾ Auf ihr bauen sich alle weiteren Kostenbetrachtungen auf. Hierzu bedarf es jedoch zunächst einer klaren begrifflichen Abgrenzung der Kosten.

321. Die Abgrenzung zwischen Kosten und Aufwand

Die geldwirtschaftliche und die güterwirtschaftliche Sphäre jeder Unternehmung machen im kaufmännischen Rechnungswesen begriffliche und praktische Unterscheidungen erforderlich. Im Vertriebsbereich ist genau wie im Fertigungsbereich eine Trennung der leistungsbedingten ordentlichen Aufwendungen, der Kosten, von den betriebsfremden Aufwendungen vorzunehmen. Es werden alle Aufwandsbeträge, die nicht mit der Erfüllung des Vertriebszweckes in funktionalem Zusammenhang stehen, abgesondert. "Hierbei sind jedoch die Abspaltung der außerordentlichen Aufwendungen und die Schaffung der sogenannten Zusatzkosten auf eine Nivellierung und Beruhigung der Kosten gerichtet." ²⁾

Die Festlegung des Auswahlprinzips zur Trennung der Aufwendungen in betriebseigene und betriebsfremde einerseits und die Zuordnung dieser Aufwendungen auf den Fertigungs- oder Vertriebssektor andererseits enthält subjektive und zum Teil willkürliche Entscheidungen.

Durch die Ausscheidung der außerordentlichen Aufwendungen und die Hereinnahme der Zusatzkosten, die rein ökonomischen Charakter besitzen, wird der Zusammenhang zwischen den rechnerischen und den effektiven Kosten durchbrochen, weshalb Lorentz ³⁾ zur Herstellung der Realität eine Unterscheidung nach diesen beiden Kostengruppen für zweckmäßig hält.

322. Die periodengerechte Kostenerfassung ⁴⁾

Für eine genaue Kostenrechnung ist neben der Trennung der betriebsfremden Aufwendungen von den leistungsbedingten ordentlichen Aufwendungen noch eine periodengerechte Aufwandsabgrenzung erforderlich.

1) Kostenrechnungsgrundsätze, Abschn. III C 1

2) Karrer, W.: Die Problematik einer spezifischen Kostenrechnung bei differenzierter Fertigung, Diss. München 1955, S. 49

3) Lorentz, St.: Grundlagen der Kostengestaltung, Berlin - Wien 1938, S. 62

4) Müller, A.: Grundzüge der Kostenrechnung, Archiv f. EHW 1938/39, S. 624

Hierzu sind der jeweiligen Rechnungsperiode nicht die tatsächlichen, sondern nur die durch den Güter- und Leistungsverzehr der betreffenden Periode bedingten Aufwendungen zuzuordnen, was nur unter Zugrundelegung gewisser Schätzungen und Fiktionen möglich ist.

Hieraus ergibt sich eine Divergenz zwischen Ausgabezeitpunkt und Verrechnungszeitpunkt ¹⁾, die auf die beiden folgenden Möglichkeiten zurückzuführen ist:

- a) Die Verrechnungsperiode liegt fest, die Höhe der Aufwendungen ist aber nicht eindeutig konkretisierbar. Hierzu sind im Vertriebsbereich die Kostensteuern, insbesondere aber die Bestands-, Kundenschafts- und die Gewährleistungswagnisse, zu nennen.
- b) Der Ausgabebetrag liegt als Vorleistung fest, die Verrechnungsperiode ist unbekannt. Es handelt sich hierbei im wesentlichen um das Problem der Abschreibung auf Anlagegüter, wobei der jeweiligen Verrechnungsperiode der durch die wirtschaftliche Nutzung bedingte Werteverzehr zuzuordnen ist. Hierbei tritt die Frage auf, welche Abschreibungsmethode im Vertriebsbereich zur Anwendung gelangen soll.

Die lineare Abschreibung ist die vorherrschende Abschreibungsmethode. Bei ihrer Anwendung wird vorausgesetzt, daß die Wertminderung in den einzelnen Zeitabständen gleichmäßig verläuft. Obwohl die lineare Abschreibung u.U. der tatsächlichen Abnutzung nicht nahekommt, ist sie gerade im Vertriebsbereich unter dem Gesichtspunkt der Vertriebsbereitschaft besonders leistungsfähig. Die vertrieblichen Anlagen sind für die Erhaltung der Vertriebsbereitschaft entscheidend. Der hierdurch verursachte Aufwand ist zum größten Teil unabhängig von der Abnutzung der Anlagen, soweit diese faktisch überhaupt festgestellt werden kann, z.B. Vertriebs- und Verkaufsräume, Vertriebsmittel. Die Bereitschaftskosten sind jedoch rein zeitgebunden. Dieser Charakter kommt zum Ausdruck, wenn die Vertriebseinrichtungen zeitlich gleichmäßig abgeschrieben werden. Das entscheidende Problem ist hierbei die Abschätzung der Lebensdauer, also der Zeitraum, nach dessen Ablauf die Einrichtungen die Vertriebsbereitschaft nicht mehr gewährleisten.

Die degressive Abschreibung, deren bedeutendster Vertreter Schmalen-

1) Karrer, W.: a.a.O., S. 51

bach ¹⁾ ist, zeigt eine in arithmetisch oder geometrisch abfallender Reihe verlaufende Aufwandsentwicklung. Dieses Verfahren rechtfertigt Schmalenbach mit der Begründung, daß der Gebrauchswert der Anlagen am Anfang stärker sinke als später. Die Vertreter dieser Methode betrachten es als Vorteil, daß die ungleichmäßige Belastung dadurch gemildert wird, daß immer wieder neue Anlagen in die degressive Abschreibung einbezogen werden. Schmidt ²⁾ weist dieses Argument zurück, da es nur dann stimme, wenn neue und bereits in verschiedenem Maße abgeschriebene Anlagen vorhanden sind. Außerdem bemerkt er, daß damit die gleichmäßige Belastung der einzelnen Perioden im Prinzip anerkannt wird. Ein weiteres Argument für diese Methode sind die steigenden Reparaturkosten bei sinkenden Abschreibungen, wodurch teilweise ein Ausgleich geschaffen wird. In Beziehung auf die vertriebslichen Anlagen ist wohl festzustellen, daß die Reparaturkosten gering sind und daß sie in erster Linie zur Aufrechterhaltung der Vertriebsbereitschaft erforderlich sind.

Die progressive Abschreibungsmethode ist hierbei ohne Interesse. Sie wäre evtl. dann anzuwenden, wenn die Vertriebsanlagen absichtlich größer gebaut werden würden als es den gegenwärtigen Erfordernissen entspricht. ³⁾

Sofern konjunkturelle, strukturelle oder saisonmäßige Leistungsschwankungen vorliegen, kann die periodengerechte Abgrenzung nicht einfach nach der Zeit der Betriebstätigkeit vorgenommen werden. Schmalenbach ⁴⁾ erkannte bereits den unterschiedlichen Nutzwert der Anlagen in den verschiedenen Perioden. Beste ⁵⁾ verweist auf dasselbe Problem, indem er ausführt: "Bei der Anwendung der Abschreibung auf Zeit muß man vorsichtig sein. Sie darf nur in jenen Betrieben angewandt werden, die gleichmäßig oder annähernd gleichmäßig beschäftigt sind." Für die periodengerechte Zurechnung muß deshalb auch im industriellen Vertrieb die Leistungsbeanspruchung als Maßstab zugrunde gelegt werden.

1) Schmalenbach, E.: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 6. Aufl., Leipzig 1934, S. 154

2) Schmidt, F.: Die organische Tageswertbilanz, Leipzig 1929, S. 169

3) Karrer, W.: a.a.O., S. 52 ff.

4) Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, Leipzig 1933, S. 140

5) Beste, Th.: Die kurzfristige Erfolgsrechnung, Leipzig 1930, S. 43

Die Investitionen treten jedoch gegenüber den Personalleistungen weit zurück. Ihr Anteil an dem Gesamtaufwand liegt unter 10 %, weshalb die Abschreibung bei der vertrieblischen Kostenrechnung nicht die Bedeutung hat, die ihr bei der Kostenrechnung im Produktionsbereich zukommt.

323. Die buchmäßige Kostenerfassung

Die im Vertrieb entstehenden Aufwendungen sind der wertmäßige Verbrauch der eingesetzten Vertriebsmittel. Ohne ihre systematische Erfassung und Verrechnung ist die vertrieblische Wirkung nicht oder nur in beschränktem Umfange erkennbar. Hierbei muß jedoch den zwei Forderungen Rechnung getragen werden:

- a) Weitgehende Erfassung der Kosten als Einzelkosten ¹⁾,
- b) Erfassung der Kosten nach dem Verantwortlichkeitsprinzip ²⁾.

Durch ihre Verwirklichung wird die Trennung der Vertriebskosten nach den zwei Kostenkategorien erreicht, nämlich in:

Vertrieblische Einzelkosten, die direkt einer bestimmten Vertriebsleistung zugeordnet werden können,

Vertriebs-Gemeinkosten, die nur im Wege der Kostenverteilung der Vertriebsleistung zugeordnet werden können.

Hierdurch soll dem Verursachungsdenken weitgehend entsprochen werden, das darin besteht, daß "jedes Erzeugnis nur diejenigen Kosten tragen darf, die es verursacht hat" ³⁾, das aber im Vertriebsbereich mangels evidenter Kosten- und Leistungsproportionalitäten nicht realisiert werden kann.

Durch die Trennung nach den beiden Kostenkategorien wird bereits eine graduelle Differenzierung hinsichtlich der Kostenverursachung vorgenommen.

Zur Unterscheidung der Aufwendungen nach ihrer Herkunftsbezogenheit oder der vertrieblischen Zweckbindung werden sie nach Aufwandsgruppen gegliedert, die nach Kostenarten weiter aufgesplittet sind. Der Grad

1) Karrer, W.: a.a.O., S. 62

2) Schmalenbach, E.: Kostenrechnung und Preispolitik, Westdeutscher Verlag, Köln 1956, 7. Aufl., S. 149

3) Rodenstock, R.: Die Genauigkeit der Kostenrechnung industrieller Betriebe, München 1950, S. 14

der Untergliederung richtet sich nach dem Maße, in dem die einzelnen Kostengruppen auf ihre Verursachungselemente zurückgeführt werden müssen, um sie wirksam überwachen zu können. So brauchen zum Beispiel die Personalkosten nicht sehr weit untergliedert zu werden, da sie sich von dem Personalstand ableiten. Dagegen ist die sehr weitgehende Gliederung der Reisekosten und der allgemeinen Sachkosten nach Haupt- und Unterkostenarten für eine wirksame Kostenüberwachung unbedingt erforderlich. Die einzelnen Kostenbeträge werden gemäß dem nach den besonderen vertrieblichen Bedürfnissen aufgestellten Kostenartenkatalog unter den zutreffenden Kostenarten buchmäßig oder statistisch erfaßt.

Das Verantwortlichkeitsprinzip bedingt eine Trennung der Kosten nach den einzelnen Zuständigkeits- bzw. Verantwortungsbereichen, für die zweckmäßigerweise jeweils eigene Kostenstellen geschaffen werden, auf die die Vertriebs-Gemeinkosten zu verteilen sind. Hierbei tritt für eine Reihe von Kosten das Problem der richtigen Abgrenzung auf. Diese erfolgt im Wege der Schlüsselung unter der Fiktion einer Zwangsläufigkeit zwischen Hilfsgröße und zu verteilender Größe.

Die Genauigkeit der Kostenzuordnung wird bestimmt von der "Proportionalitätsgröße", die "eine kausale Gesetzmäßigkeit in der Abhängigkeit der Kosten von den zur Schlüsselung verwandten Größen voraussetzt"¹⁾. Diese Gesetzmäßigkeiten lassen sich jedoch im industriellen Vertrieb nur in geringem Umfange empirisch ermitteln. Wo sie nicht vorhanden sind, müssen statistische oder andere Hilfsgrößen für die Kostenverteilung herangezogen werden. Die auf den Kostenstellen erfaßten Aufwendungen sind hinsichtlich Verwirklichung des Verantwortlichkeitsprinzips abhängig von der Genauigkeit der Schlüsselung, die immer eine Notlösung ist.

Die Kostenerfassung darf sich jedoch nicht in der Aufteilung nach Kostenarten und Kostenstellen erschöpfen, wenn sie den im Vertrieb gestellten Anforderungen gerecht werden soll. "Da die Funktionen sich aus der Aufgabe ... - des Vertriebes - unmittelbar ergeben, ist die funktionelle Kostengliederung, die zu einer natürlichen Stellengliederung führt ..., die zweite wichtige Gliederung der Kosten"²⁾

"Ohne diese funktionelle Gliederung der Vertriebskosten sind die ei-

1) Karrer, W.: a.a.O., S. 64

2) Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1951, S. 83

gentlichen strukturellen Aufschlüsse und analytischen Ergebnisse nicht zu gewinnen: sie sind die Voraussetzung für das Erkennen ihrer Abhängigkeit und Auswirkung." ¹⁾ Allerdings treten hierbei mangels geeigneter Proportionalitätsgrößen die bereits erwähnten Ungenauigkeiten in verstärktem Maße auf.

Durch eine funktionsgerechte Organisation, die auch auf das Verantwortlichkeitsprinzip abgestellt werden müßte, könnte das Problem der Kostenverteilung weitgehend vereinfacht werden. Allerdings sind der Einrichtung entsprechender Kostenstellen gewisse Grenzen gesetzt, da eine zu starke Aufteilung der herkömmlichen Kostenstellen die schlüsselmäßige Zurechnung einzelner Aufwandsarten erforderlich macht, die im Grad der Verwendung von Globalschlüsseln, deren Proportion nicht empirisch ermittelt werden kann, ungenau wird.

33. Strukturelle Gliederung der Vertriebskosten

Die Vertriebsorganisation muß sich je nach Art der zu vertreibenden Erzeugnisse den herrschenden Marktbedingungen anpassen. Hierdurch erreichen die einzelnen Vertriebsfunktionen für jedes einzelne Vertriebsgebiet eine unterschiedliche Intensität, die zu verschiedenen hohen Vertriebskosten führt. Hierbei spielt die Höhe der Einzelaufträge eine wichtige Rolle. Der Anteil der Vertriebskosten am Verkaufspreis steigt bei sinkender Höhe des Einzelauftragswertes, und er sinkt bei zunehmender Auftragshöhe.

Neben der Höhe des Einzelauftrages sind das Volumen der in einer Zeitperiode ausgeführten Aufträge und die Vertriebsbedingungen für die Kostengestaltung jedes einzelnen Vertriebsgebietes von wesentlicher Bedeutung. Das Auftragsvolumen und die Vertriebssituation bestimmen die erforderliche Vertriebsorganisation, die zu wählenden Vertriebsmethoden und die einzusetzenden Vertriebsmittel, die sich in der Vertriebskostenstruktur niederschlagen.

Für die einzelnen Vertriebsgebiete ergibt sich deshalb eine unterschiedliche Kostenzusammensetzung. Der aus den verschiedenen Vertriebsgebieten ermittelte Durchschnitt kann als Grundstruktur der Vertriebskosten des jeweiligen Unternehmens betrachtet werden, die im folgenden dargestellt werden soll. Hierbei werden jedoch nur die Vertriebsabteilungen behandelt, die den industriellen Vertriebsbereich der Absatzorganisation darstellen. Die Geschäftsstellen und

1) Hessenmüller, B.: Kostenträger-Rechnung im industriellen Vertrieb, ZVDI, Bd. 96, Nr. 11/12, S. 353

die ausländischen Vertriebsgesellschaften sind dagegen als Handelsbereich der Absatzorganisation zu betrachten, selbst wenn diese zu den gleichen Industrieunternehmen gehören. Sie werden in die weiteren kostenmäßigen Abhandlungen nicht einbezogen, da sie mit den Vertriebsabteilungen auf Grund ihrer handelsmäßigen Ausrichtung nicht vergleichbar sind.

331. Die Kostenartenstruktur der Vertriebsabteilungen

Zur Darstellung der Kostenstruktur wurden drei Vertriebsabteilungen untersucht, die etwa das gleiche Umsatzvolumen haben. Hinsichtlich der Absatzstruktur bestehen jedoch wesentliche Unterschiede. Eine Vertriebsabteilung exportiert etwa 55 % ihres Umsatzes; die anderen erreichen nur einen Exportanteil von etwa 20 % bzw. 35 %. Der durchschnittliche Exportanteil der drei Vertriebsabteilungen beträgt ca. 40 %, was etwas über der allgemeinen Exportquote der deutschen Elektroindustrie liegt. Der Inlandsumsatz wird außerdem zu unterschiedlichen Anteilen über die eigene Vertriebsorganisation der Geschäftsstellen bzw. direkt an Großabnehmer getätigt.

Die Kostenstruktur dieser Vertriebsabteilungen ist in Tab. 7 nach Kostenarten dargestellt. Um die effektiven Kostenwerte nicht zu veröffentlichen, wurden sie mit einem Faktor multipliziert, wodurch jedoch die Beziehungen der einzelnen Kostenarten untereinander erhalten wurden.

Die einzelnen Kostengruppen seien im folgenden kurz erläutert:

a) Personalkosten

Die Personalkosten stellen den weitaus bedeutendsten Aufwandsposten dar. Sie enthalten nur die Gehälter des direkt im Vertrieb eingesetzten Personals und die Löhne für beschäftigte Lohnempfänger sowie die für dieses Personal gezahlten gesetzlichen und freiwilligen sozialen Leistungen. Hierin nicht enthalten sind die Löhne und Gehälter von Beschäftigten der nur mittelbar dem Vertrieb dienenden gemeinsamen Abteilungen, wie z.B. Versandabteilung, Eingangsrechnungsprüfung, Werkschutz, Kasino usw.. Diese Personalkostenanteile sind in den weiterbelasteten Beträgen der Vertriebsverwaltungskosten enthalten.

b) Reisekosten

Die Reisekosten enthalten sowohl die reinen Fahrtkosten als auch die

Kostengruppen	Kostenarten	Faktor Betrag absolut	in % v. Gesamt- Vertr. Ko.
Personalkosten	Gehälter	2'172,2	23,2
	Hilfslöhne	59,8	0,6
	Gesetzl. soz. Leistungen	204,0	2,2
	Freiw. soz. Leistungen	372,9	4,0
	Zw. Se. Personalkosten	2'808,9	30,0
Reisekosten	Reisekosten Inland	199,4	2,1
	" Ausland	210,7	2,3
	Fahrtkosten	112,5	1,2
	Zw. Se. Reisekosten	522,6	5,6
Werbekosten	Druckschriften	268,8	2,9
	Ausstellungen, Messen	112,4	1,2
	Sonst. Werbekosten	239,5	2,6
	Zw. Se. Werbekosten	620,7	6,7
Kapazitätskosten	Raumkosten	202,8	2,2
	Kalk. Zinsen u. Abschreibungen	50,8	0,5
	Instandhaltungskosten	28,9	0,3
	Inventarien	61,6	0,7
	Zw. Se. Kapazitätskosten	344,1	3,7
Kapitalkosten	Kalk. Zinsen f. Forderungen	442,0	4,7
	" " f. Bestände	234,6	2,5
	Kundschaftswagnisse	108,2	1,2
	Bestandswagnisse	537,6	5,8
	Vermögens- u. Gewerbesteuer	89,3	0,9
	Zw. Se. Kapitalkosten	1'411,7	15,1
Allg. Sachkosten	Büro- u. Gemeinkostenmaterial	169,6	1,8
	Post, Telefon, Telegramm	200,5	2,2
	Repräsentationskosten	139,9	1,5
	Allg. Geschäftsausgaben	491,3	5,3
	Zw. Se. Allg. Sachkosten	1'001,3	10,8
Garantiekosten	Nacharbeiten	331,0	3,5
	Garantieleistungen	222,3	2,4
	Zw. Se. Garantiekosten	553,3	5,9
Vertriebsver- waltungskosten	Anteile von gemeinsamen Dienststellen	778,9	8,3
Lieferkosten	Verpackungskosten	250,1	2,7
	Transportkosten	459,1	4,9
	Transportversicherung	88,9	0,9
	Zw. Se. Lieferkosten	798,1	8,5
Sonderkosten	Umsatzsteuer	94,6	1,0
	Provision	404,3	4,4
	Zw. Se. Sonderkosten	498,9	5,4
Vertriebskosten insgesamt		9'337,5	100,0

Werte: 1'0 = 1 Million DM
1,0 = 1 Tausend DM

Tab. 7

Struktur der vertriebliehen
Kostenarten

Aufwandsentschädigungen für Dienstreisen. Außerdem sind die von der zentralen Fuhrparkstelle belasteten Fahrtkosten für benutzte Kraftwagen entsprechend der Kilometerabrechnung hierunter erfaßt. Hierin sind auch die Löhne der Kraftwagenfahrer, die Wartungs- und Verwaltungskosten anteilig mit berücksichtigt.

c) Werbekosten

Die Werbekosten setzen sich nur aus Aufwendungen für Werbemittel und Werbeaktionen zusammen. Die Kosten für das in der Werbung eingesetzte Personal sind dagegen in den Personalkosten mit erfaßt. Sie stellen damit nur einen Teil des gesamten Werbeaufwandes dar.

d) Kapazitätskosten

Die Kapazitätskosten sind die Aufwendungen für die dem Vertrieb dienenden Anlagen und Einrichtungen. Die Raumkosten stellen kalkulatorische Mieten für benutzte Geschäftsräume dar, mit denen Licht, Heizung und Gebäudekosten gleichzeitig abgegolten werden. Außerdem werden die kalkulatorischen Zinsen und Abschreibungen für die im Vertrieb eingesetzten Anlagen erfaßt. Schließlich zählen noch hierzu die für die laufende Instandhaltung der Vertriebsseinrichtungen erforderlichen Aufwendungen sowie die bei Neuanschaffung unmittelbar in die Kosten gebuchten Aufwendungen für Vertriebsinventarien.

e) Kapitalkosten

Als Kapitalkosten wurden die kalkulatorischen Zinsen für die offenen Forderungen und die verkaufsfähigen Lagerbestände sowie die aus diesen Aktiva resultierenden Wagnisse zusammengefaßt. Die Vermögens- und Gewerbesteuer, die in erster Linie vom Betriebskapital berechnet werden, wurden ebenfalls in ihrer Gesamtheit mit aufgenommen, obwohl der auf die Vertriebsanlagen entfallende Teil zu den Kapazitätskosten zu rechnen wäre.

f) Allgemeine Sachkosten

Zu den allgemeinen Sachkosten wurden die Büro- und Gemeinkostenmaterialien, Post-, Telefon- und Telegrammkosten, Repräsentationskosten und die übrigen allgemeinen Geschäftsausgaben gruppiert. Sie stellen laufende unmittelbare Ausgaben dar, die durch die Tätigkeit der Vertriebsglieder verursacht werden.

g) Garantiekosten

Die Garantiekosten setzen sich zusammen aus Aufwendungen für Nach- und Überholungsarbeiten zur Beseitigung von Lager- und Transportschäden sowie den eigentlichen Garantieraufwendungen für die während der Gewährleistungsfrist der verkauften Geräte ausgeführten Leistungen oder kostenlos ersetzten Geräte. Diese Kosten sind je Gerätegruppe verschieden hoch. Außerdem spielen die klimatischen Bedingungen, unter denen die einzelnen Geräte funktionssicher arbeiten müssen, eine wichtige Rolle.

h) Vertriebsverwaltungskosten

Unter dieser Kostengruppe sind die Kostenanteile der nur mittelbar und auch nur teilweise dem Vertrieb dienenden gemeinsamen Abteilungen zusammengefaßt. Es zählen hierzu die anteiligen Kosten der Versandabteilung, Eingangsrechnungsprüfung, Buchhaltung, Kasse, Warenannahme, Personalverwaltung, Kasinoverwaltung, Werkschutz u.a.. Es sind dies gemischte Kosten, d.h. sie setzen sich aus Anteilen sämtlicher Kostenarten dieser Abteilungen zusammen, weshalb eine Aufgliederung in die vorgenannten Kostengruppen nicht unmittelbar möglich ist.

i) Lieferkosten

Zu den Lieferkosten sind die Verpackungskosten, die Transportkosten und die Kosten für Transportversicherung zu zählen. Die Verpackungskosten beziehen sich auf sämtliche Lieferungen und beinhalten gleichzeitig einen kalkulatorischen Satz für aufgewendete Verpackungslohne und Verpackungshilfsmaterial. Transportkosten fallen nur insoweit an, als Lieferung frei Haus, frei Montagestelle oder andere Station vereinbart wurde und die Lieferung zu Lasten des Verkäufers erfolgt. Transportversicherungskosten fallen im wesentlichen Umfange nur bei Überseetransport an, wenn das Lieferrisiko auf Grund der Lieferbedingungen von dem Lieferanten zu tragen ist. Da sich diese Kosten nach den besonderen vertraglichen Vereinbarungen und den Lieferstrecken sowie den Transportmöglichkeiten jedes einzelnen Auftrages richten, sind sie zu den vertriebslichen Sondereinzelkosten zu zählen.

k) Sonderkosten

Unter den Sonderkosten werden die Umsatzsteuer und die Provisionen zusammengefaßt. Diese Kosten fallen nicht generell, sondern nach den jeweiligen vertraglichen Bedingungen an. Umsatzsteuerpflichtig sind

lediglich die im Inland getätigten Direktumsätze, während sämtliche Lieferungen an die firmeneigene Vertriebsorganisation der Geschäftsstellen umsatzsteuerfrei bei den Vertriebsabteilungen sind.

Provisionen fallen in der Hauptsache nur im direkten Exportgeschäft bei Aufträgen an, bei denen Vermittlerdienste selbständiger Vertreterfirmen in Anspruch genommen werden. Bei Lieferungen an die inländischen Geschäftsstellen bzw. an selbständige eigene Vertriebsgesellschaften werden entsprechende Rabatte auf die Kundenpreise eingeräumt, die zur Abdeckung der von diesen Vertriebsgliedern ausgeführten Leistungen dienen sollen.

1) Montagekosten

Außer den hier dargestellten Kosten fallen bei den Vertriebsabteilungen noch Montagekosten an. Sie entstehen durch den Aufbau der verkauften Geräte und Anlagen bei ausländischen Kunden. Es sind die Löhne und Gehälter einschließlich Sozialkosten sowie Auslösungen, Auslagen und Reisekosten für das Montagepersonal. Ferner sind die Kosten für Montageausrüstung und Montagematerial hierbei zu erfassen. Da diese Kosten typischen Fertigungscharakter haben und hierfür jeweils ein eigener Montageauftrag vorliegt, werden sie von den eigentlichen Vertriebskosten abgespalten.

Die Montageplanung und verwaltungsmäßige Betreuung erfolgt durch die Vertriebsabteilung. Die hierdurch entstehenden Kosten sind in den bereits besprochenen Kostengruppen bzw. Kostenarten enthalten. Sie sind jedoch der Leistungsfunktion Montage zuzurechnen.

332. Die funktionale Kostenstruktur der Vertriebsabteilungen

Da das System der Kostenrechnung aus dem Fabrikationsbereich in den Vertriebsbereich übernommen wurde, ist die funktionale Kostengliederung nicht ohne weiteres gegeben. Hierzu müssen die einzelnen Kostenarten erst entsprechend übergeleitet werden. Dabei zeigt sich, daß einzelne Aufwandsarten direkt einem Funktionsbereich zugerechnet werden können. Die anderen Kostenarten müssen unter Zugrundelegung geeigneter Schlüsselgrößen aufgeteilt werden, soweit nicht durch die Bildung funktionsgerechter Kostenstellen eine direkte Kostenzuordnung möglich ist.

Für die Erfassung der Kosten nach Vertriebsfunktionen ist auszugehen von der Tätigkeit der im Vertrieb eingesetzten Personen. Hierdurch

ist meist eine klare Zuordnung möglich. Damit können auch die von diesem Personal verursachten Aufwendungen unmittelbar nach Funktionen erfaßt werden, sodaß die schlüsselmäßige Aufteilung personalabhängiger Aufwendungen nur noch in geringem Umfange erforderlich wird.

Es soll nun der Vertriebsaufwand nach Funktionsbereichen dargestellt werden. Da jedoch die Aufwendungen nur nach Kostenarten und Kostenstellen vorliegen, mußte in größerem Umfange anhand des Personaleinsatzes mittels sorgfältiger Schätzung die funktionale Aufteilung erfolgen. Es wurde hierdurch die Aufwandsstruktur gemäß Tab. 8 festgestellt.

	Vertriebsfunktionen	Faktor - Betrag absolut	in % v. Gesamtver- triebskosten
Bereitst.- funktionen	Vertriebsleitung und Vertriebsverwaltung	1'319.7	14,1
	Kapazitätsbereitstellung	'284.4	3,1
	Laufende Bereitstellung	'674.5	7,2
	Zw.Se. Bereitstellungsfunktionen	2'278.6	24,4
Leistungs- funktionen	Auftragsbeschaffung	'998.9	10,7
	Technische Auftragsbearbeitung	1'571.3	16,8
	Kaufm. Auftragsbearbeitung	'462.8	5,0
	Lieferung	'926.8	9,9
	Vertragliche und fiskalische Dienste	'498.9	5,4
	Zw.Se. Leistungsfunktionen	4'458.7	47,8
Zusatz- funktionen	Werbung	1'013.3	10,8
	Lagerhaltung	'850.2	9,1
	Reparaturleistung und Kunden- dienst	'736.7	7,9
	Zw.Se. Zusatzfunktionen	2'600.2	27,8
	Se. Gesamtvertriebskosten	9'337.5	100,0

Werte: 1'0 = 1 Million DM

1.0 = 1 Tausend DM

Tab. 8

Funktionale Kostenstruktur

3321. Die Kosten der Bereitstellungsfunktionen

Die Bereitstellungsfunktionen bilden praktisch den Rahmen des Vertriebes, in dem die eigentliche Vertriebstätigkeit sich erst entwickeln und voll entfalten kann. Gemäß Tab. 8 beanspruchen sie 24,4% der Gesamtvertriebskosten. Da diese Funktionen überwiegend unabhängig von der kurzfristigen Vertriebsleistung sind, können die hierdurch entstehenden Kosten als fix betrachtet werden, wodurch sie im Hinblick auf die vertriebliche Kostenelastizität besonders bedeutungsvoll sind. Sie gliedern sich auf die Einzelfunktionen auf:

a) Vertriebsleitung und Vertriebsverwaltung

Diese Kosten setzen sich in erster Linie aus den Aufwendungen der technischen und kaufmännischen Vertriebsleitung sowie der Vertriebsverwaltung zusammen. Gleichzeitig sind die Kostenanteile aus den Vertriebsgruppen, die nicht Leistungs-, sondern Verwaltungscharakter haben, hier mit erfaßt. Einen wesentlichen Anteil haben auch die Kosten der allgemeinen Vertriebsverwaltung, die als anteilige Kosten von den gemeinsamen und zentralen Dienststellen weiterbelastet werden.

b) Kapazitätsbereitstellung

Die Kapazitätsbereitstellung als reine Sachfunktion umfaßt die Kosten für die dem Vertrieb dienenden Einrichtungen und Ausstattungen. Es sind dies zunächst die Raumkosten einschließlich Heizung und Beleuchtung für die dem Vertrieb dienenden Gebäude sowie die Abschreibungen für die vertrieblichen Einrichtungen. Außerdem wurde noch der Betrag der Vermögens- und Gewerbesteuer, der auf das hier erfaßte Gewerbekapital entfällt, mit eingeschlossen.

c) Laufende Bereitstellung

Die Kosten der laufenden Bereitstellung setzen sich zunächst aus den laufend erforderlichen Aufwendungen für die Instandhaltung der dem Vertrieb dienenden Einrichtungen und Ausstattungen und den Kosten für vertriebsbedingte geringwertige Wirtschaftsgüter zusammen. Weiterhin gehören die kalkulatorischen Zinsen für die durch Kundschaftsforderungen festgelegten Kapitalien, die aus diesen Kundschaftsforderungen resultierenden Wagnisse und die anteiligen Aufwendungen für Vermögen- und Gewerbesteuer hinzu.

3322. Die Kosten der Leistungsfunktionen

Die Leistungsfunktionen umfassen die unmittelbar dem Absatz dienenden Aufgaben des industriellen Vertriebes. Demgemäß sind auch die durch diese Aufgaben verursachten Aufwendungen unmittelbar der Vertriebsleistung zuzuordnen. Eine direkte Leistungsbeziehung, wie sie im Fertigungsbereich zwischen Fertigungslohn und Fertigungsmenge aufgestellt werden kann, ist jedoch ausgeschlossen.

Gemäß der Kostengliederung nach Tab. 8 entfällt auf die Leistungsfunktionen nicht ganz die Hälfte aller Vertriebskosten. Dieser Anteil erscheint zunächst gering. Er läßt aber gleichzeitig erkennen, daß neben den unmittelbaren vertrieblichen Aufgaben noch eine Reihe anderer Notwendigkeiten erfüllt werden muß, um den Vertriebserfolg herbeizuführen. Die Aufwandszusammensetzung der einzelnen Leistungsfunktionen soll kurz umrissen werden:

a) Auftragsbeschaffung

Den bedeutendsten Anteil an den Aufwendungen der Auftragsbeschaffung bilden die in den Vertriebsgruppen durch die Akquisition verursachten Kosten. Diese umfassen sowohl die reinen Personal- und anteiligen Sachkosten als auch die Reise- und Fahrtkosten des Akquisitionspersonals. Weiterhin zählen die zur Angebotsausarbeitung in technischer Hinsicht erforderlichen Personal- und Sachkosten dazu.

b) Technische Auftragsbearbeitung

Die technische Auftragsbearbeitung verursacht mit 16,8 % den größten Aufwandsbetrag von allen vertrieblichen Einzelfunktionen. Es sind dies vor allem die Aufwendungen der zum industriellen Vertrieb gehörenden technischen Stellen, die mit der Auftragsprojektierung und der Mitwirkung bei der konstruktiven Gestaltung der Geräte beauftragt sind. Die Aufwendungen für die Abwicklung der Aufträge, in erster Linie der Großprojekte, in liefer- und montagemaßiger Hinsicht sowie für die termingerechte Disposition der Geräte machen außerdem einen bedeutenden Anteil aus.

c) Kaufmännische Auftragsbearbeitung

Die kaufmännische Auftragsabwicklung umfaßt die Kosten für die Preisbildung, Kostenerfassung, Rechnungslegung und Zahlungsabwicklung der einzelnen Aufträge. Es sind dies im wesentlichen die Personal- und die anteiligen Sachkosten für die mit diesen Aufgaben Betrauten.

Ein Teil der von den gemeinsamen Dienststellen verursachten Aufwendungen fällt insoweit hierunter, als vorgenannte Aufgaben von diesen Stellen erfüllt werden.

d) Lieferung

Die Kosten der Lieferfunktion setzen sich vor allem aus Aufwendungen für Verpackung, Transport und Transportversicherung zusammen. Daneben sind die Aufwendungen für die diese Aufgaben ausführenden Abteilungen, und zwar Packerei, Versandbüro und Transportstelle, zu erwähnen.

e) Vertragliche und fiskalische Dienste

Hierunter werden die für ausgeführte inländische Direktgeschäfte zu entrichtenden Umsatzsteuern sowie die an Vermittler bzw. Vertretungsfirmen zu zahlenden Provisionen erfaßt. Die bei Auslandslieferungen auf Grund des Ausfuhrförderungsgesetzes dem Vertrieb zufließenden Vergütungen führen nicht zu einer Reduzierung der hier erfaßten Aufwendungen, da sie als "Sonstige Erlöse" erfaßt werden.

3323. Die Kosten der Zusatzfunktionen

Die Zusatzfunktionen dienen dem industriellen Vertrieb nur mittelbar. Sie sind aber dennoch für die Vertriebswirksamkeit und den Vertriebserfolg von großer Bedeutung, da nur durch ihre Unterstützung die direkten Leistungsfunktionen zur vollen Wirksamkeit gelangen können. Gemäß Tab. 8 beträgt ihr Anteil an den Gesamtvertriebskosten 27,8 %. Dieser Kostenanteil charakterisiert die Bedeutung der Zusatzfunktionen für den Vertrieb. Diese Kosten setzen sich im einzelnen zusammen:

a) Werbung

Unter der Zusatzfunktion Werbung werden in erster Linie die durch den Einsatz von Werbemitteln entstehenden Aufwendungen erfaßt. Darüber hinaus sind die bei den Vertriebsgruppen durch den Einsatz von Personal in der Werbung anfallenden Aufwendungen sowie die sonstigen werbetechnisch bedingten Aufwendungen hier einzuordnen.

b) Lagerhaltung

Einen wesentlichen Anteil an den Lagerkosten verursacht die Lagerverwaltung durch den Einsatz von Personal für die ordnungsmäßige Einordnung, Lagerung, Ausgabe und stückzahl- und kostenmäßige Überwachung der Erzeugnisse sowie durch die erforderliche Lagereinrichtung.

tung. Daneben sind jedoch die kalkulatorischen Zinsen für die lagermäßig geführten Bestände sowie die auftretenden Bestandswagnisse als der größte Teil der Lagerhaltungskosten zu betrachten. Die durch die Kapitalbindung verursachten Vermögens- und Gewerbesteueranteile wurden außerdem hier erfaßt.

c) Reparaturleistung und Kundendienst

Reparaturleistungen und Kundendienst werden aus werbetechnischen Motiven bzw. vertrieblichen Erfordernissen vorgenommen. Die hierdurch entstehenden Kosten setzen sich im wesentlichen zusammen aus Nach-, Um- und Überholungsarbeiten für verkaufsfähige Geräte im vertrieblichen Interesse sowie aus erforderlichen Garantieleistungen für bereits verkaufte Geräte. Außerdem zählen die Kosten des Kundendienstes einschließlich der hierfür anfallenden Personal- und anteiligen Sachkosten hinzu.

Soweit Reparaturkosten an den Kunden weiterverrechnet werden, gehören sie eigentlich in den Bereich der Leistungsfunktionen. Da die verrechenbaren Kostenteile im industriellen Vertrieb jedoch von untergeordneter Bedeutung sind, werden sie im Rahmen der Zusatzfunktion hiermit erfaßt. Insofern sind sie unechte Vertriebskosten.

4. Die Kalkulation der Vertriebskosten in der nachrichtentechnischen Elektroindustrie

41. Notwendigkeit der Vertriebskostenkalkulation

Die durch den Vertrieb der produzierten Erzeugnisse verursachten Kosten sollen durch die Vertriebskalkulation ermittelt werden, um aus der Kenntnis der effektiven Selbstkosten einen kostendeckenden und darüber hinaus einen gewinnbringenden Preis anzustreben. Die Erzielung eines auf lange Sicht gewinnbringenden Preises ist eine Grundforderung der freien Wirtschaft, die im Rentabilitätsstreben ihren Ausdruck findet.

Es genügt nicht, die Kosten der Fertigung je Einzelleistung genau zu kalkulieren und die Kosten des Vertriebes in ihrer Gesamtheit nur für einen bestimmten Zeitraum zu ermitteln. Auch die Kosten des Vertriebes müssen in ihren Einzelelementen den betrieblichen Einzelleistungen zugeordnet werden, um zu einer richtigen Wertung auf Grund der entstehenden Gesamtkosten kommen zu können. Hierbei stellen die Distributionskosten, insbesondere die Frage nach ihrer berechtigten

Höhe und nach den Möglichkeiten ihrer Zuordnung auf die Leistungseinheit, das Kernstück der Vertriebskostenkalkulation dar ¹⁾.

42. Kostenträger im Vertrieb der nachrichtentechnischen Elektroindustrie

421. Allgemeine Kostenbetrachtung

Die richtige Zuordnung der Vertriebskosten auf die Kostenträger ist die eigentliche Aufgabe der Vertriebskostenkalkulation. Hierbei tritt zunächst die Frage auf, welche Einheiten und Beziehungsgrößen im Vertriebsbereich als Kostenträger dienen können.

In der Produktionssphäre bildet die Produktionseinheit selbst den Kostenträger. Sie kann nach Maß, Zahl und Gewicht erfaßt und genau abgegrenzt werden. Ihr werden die direkten und indirekten Produktionskosten in geeigneter Weise belastet. Dagegen ist im Vertriebsbereich die Möglichkeit der Kostenzuordnung nach greifbaren Kostenträgern zunächst nicht gegeben. ²⁾

Eine Analyse der vertrieblichen Arbeitsvorgänge laßt erkennen, wie diese zu kostenmäßiger Belastung führen. Die vertrieblichen Leistungsfunktionen zeigen eine unmittelbare Belastung der Erzeugnisse. Die Bereitstellungs- und die Zusatzfunktionen zeigen dagegen zunächst keine oder nur sehr vage Beziehungen zum Absatz: Allgemein betrachtet können jedoch für die einzelnen Vertriebskostenelemente ganz bestimmte Abhängigkeiten festgestellt werden.

422. Wertbezogene Vertriebskosten

Direkt wertbezogene Vertriebskosten sind in erster Linie die Umsatzsteuer bei Inlandslieferungen, Provisionen und Wertspesen. Gewährleistungs- und Kundschaftswagnisse zeigen bei Betrachtung über einen längeren Zeitraum ebenfalls eine gewisse Wertabhängigkeit, und zwar vom Umsatzwert der Zeitperiode. Für die Kalkulation dieser Kosten dient der jeweilige Auftragswert als Berechnungsbasis.

Bei einer eingehend durchgeführten Vertriebskostenanalyse finden sich noch weitere Aufwendungen, die mit dem Auftragswert, besonders im Anlagengeschäft, in direkter Abhängigkeit stehen, z.B. Reiseko-

1) Seyffert, R.: Die Problematik der Distributionskosten, In Arbeitsgemeinschaft für Absatzforschung des Landes Nordrhein-Westfalen, H. 16, 1952, S. 13 ff.

2) Kuspert, E.: a.a.O., S. 97

sten für die Abwicklung des Auftrages; aber auch die Kosten für die technische und kaufmännische Auftragsbearbeitung werden vom Volumen des jeweiligen Geschäftes bestimmt. Da jedoch der Auftragswert keine ausschließliche Meßgröße hierfür ist, sondern diese Kosten noch weitgehend organisationsgebunden und von den vertriebspolitischen Entscheidungen abhängig sind, ist es nicht möglich, entsprechende zahlenmäßige Unterlagen zu gewinnen, um den Teil der wertbezogenen Vertriebskosten von den übrigen Kostenteilen zu trennen.

423. Mengenbezogene Vertriebskosten

Von der Liefermenge sind vor allem die Verpackungskosten abhängig, die sich sehr stark nach der Größe und dem Gewicht der Einzelerzeugnisse bzw. der Versandeinheit richten. Ähnliche Beziehungen zeigen die Fracht- und Fuhrkosten. Hierbei ist jedoch als zweite Kostenkomponente noch der Transportweg und die Transportart zu berücksichtigen.

Montagekosten sind ebenfalls hier zu nennen, da ihre Höhe sich in erster Linie nach der Menge und der Art der zu montierenden Geräte richtet. Hierzu ist jedoch zu bemerken, daß die verkalkulierten Montagekosten die Grundlage für die Bildung des Montagepreises sind und insofern zwischen Montagekosten und Montageauftragswert eine direkte wertmäßige Beziehung besteht.

424. Kosten des einzelnen Auftrages

Für die Hereinholung und die Abwicklung eines Auftrages ist eine Reihe von Arbeiten erforderlich, die im großen und ganzen betrachtet nicht wesentlich von dem Wert des Auftrages abhängig sind; z.B. Angebotsunterbreitung im Verkaufsgeschäft, Briefe zur Klärung von Angeboten, Auftragsbestätigungen, Registrierung und statistische Erfassung des Auftrages. Diese Arbeiten verursachen zwar nicht in jedem Fall die gleichen Kosten, sie enthalten aber einen gewissen unveränderlichen Anteil je Auftrag.

Die Erfassung dieser Kosten nach "der abschätzenden Analyse der verschiedenen Kostenelemente" ¹⁾ mag in einem Versandgeschäft zu einer genügend genauen Kostenzuordnung führen. In der Elektroindustrie nehmen jedoch die je Auftrag festen Kosten im Rahmen des Gesamtko-

¹⁾ Küspert, E.: a.a.O., S. 124

stenvolumens einen sehr geringen Raum ein, da die eingehenden Aufträge einen relativ hohen Durchschnittswert besitzen und die technische Auftragsbearbeitung den bedeutendsten Teil der vertrieblichen Leistung ausmacht. Die Anzahl der erhaltenen Aufträge kann deshalb nicht als Grundlage für die Zuordnung der Vertriebskosten dienen.

Die Methode der abschätzenden Analyse sollte jedoch bei Kleinaufträgen, z.B. bei Aufträgen über Ersatzteile, soweit diese nicht im Rahmen des Kundendienstes ausgeführt und bei Festlegung von Auftragsmindestmengen berücksichtigt werden, Anwendung finden.

425. Kosten der einzelnen Lieferung

Da Aufträge größeren Volumens in der nachrichtentechnischen Elektroindustrie vorherrschend sind, erfolgt die Auslieferung meist in mehreren, bei Großaufträgen in sehr vielen Einzellieferungen, wobei jede Einzellieferung gesondert verrechnet wird. Werden die bereits erwähnten wert- und mengenbezogenen Kosten nicht berücksichtigt, so kann eine Reihe von Arbeitsvorgängen festgestellt werden, die je Einzellieferung ausgeführt werden müssen. Auch hier verursachen die einzelnen Arbeitsvorgänge nicht die gleichen Kosten. Sie enthalten aber je Einzellieferung einen hohen festen Anteil, wie z.B. innerbetriebliche Transportkosten, Ausfertigung von Versandpapieren, Abfertigung der Güter, Ausfertigung der Rechnung, buchmäßige und statistische Erfassung und Bearbeitung der Rechnung. Diese Kosten setzen sich weitgehend aus Lohn- und Gehaltsteilen zusammen. Aber auch Raum- und Inventarkosten, die mit den Löhnen und Gehältern in mittelbarem Zusammenhang stehen, gehen anteilmäßig in die einzelnen Arbeitsgänge ein. Auf Grund von Beobachtungen könnten aus der Lieferungsfunktion und der Funktion der kaufmännischen Auftragsabwicklung diejenigen Kostenelemente ermittelt werden, die von der Anzahl der Lieferungen direkt abhängig sind. Doch hierdurch wäre noch keine Kalkulationsgrundlage gewonnen, da bei der Hereinnahme eines Anlagegeschäftes noch nicht übersehen werden kann, in wieviel Einzellieferungen der Auftrag zur Auslieferung kommt. Somit kann die liefermäßige Kostenbelastung eines Auftrages nicht genau im voraus ermittelt werden. Die Ermittlung der Kosten je Einzellieferung muß aber trotzdem versucht werden, um anhand dieser Werte Liefermindestmengen festzulegen und Kalkulationsunterlagen für die Bestimmung von Mindermengenzuschlägen zu gewinnen.

426. Allgemeine Vertriebskosten

Als allgemeine Vertriebskosten sind nach Aussonderung der Sonderkosten der weitaus größte Teil der im Vertriebsbereich anfallenden Aufwendungen zu betrachten. Es zählen hierzu die Kosten der Bereitstellungs- und der Zusatzfunktionen. Außerdem ist von den Leistungsfunktionen Auftragsbeschaffung, technische und kaufmännische Auftragsbearbeitung und Lieferung der Teil als allgemeine Vertriebskosten anzusehen, der von der jeweiligen Leistung unabhängig ist. Eine direkte Abhängigkeit dieser Kosten von konkreten Bezugsgrößen, wie Auftrag, Lieferung, Wert oder Stückzahl, besteht nicht. Sie sind vielmehr weitgehend organisationsgebunden und somit von vertriebspolitischen Entscheidungen abhängig, für die das Auftragsvolumen insgesamt bzw. die Geschäftserwartungen die Grundlage bilden. Ihre kalkulatorische Behandlung läßt sich nur auf Grund irgend eines proportionalen Zusammenhanges durchführen. Küspert ¹⁾ schlägt vor, diese Kosten prozentual auf die Herstellkosten aufzuschlagen, da dieses Verfahren mechanisch am einfachsten ist. Hierzu ist festzustellen, daß dies eine rein schematische, fast willkürliche Kostenzuordnung bedeutet, die in keinem funktionalen Zusammenhang mit der wirklichen Kostenverursachung steht.

42. Kalkulation der allgemeinen Vertriebskosten

431. Kostenzusammensetzung

Wie Henzel ²⁾ nachgewiesen hat, zeigt sich im Bereich der Kosten eine große Anzahl von Abhängigkeiten. So stehen die einzelnen Kostenarten untereinander in einem korrespondierenden Verhältnis. Außerdem wirken die ausgebrachten Mengen und die eingesetzten Produktionsfaktoren auf die Kostenhöhe und die Kostenstruktur ein.

Im industriellen Vertrieb bestehen ähnliche Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kostenarten. Sie haben jedoch noch eine weitere Dimension in der Marktabhängigkeit der vertriebspolitischen Entscheidungen. Eine Trennung der Kosten nach den einzelnen Abhängigkeiten läßt sich jedoch nicht vornehmen; ja, es ist nicht möglich, die von jedem einzelnen Erzeugnis verursachten Vertriebskosten spezifisch zu erfassen, denn "der Vertrieb verbundener Erzeugnisse verursacht verbundene

1) Küspert, E.: a.a.O., S. 127

2) Henzel, F.: Kosten und Leistung, 2. Aufl., Buhl, 1941, S. 160 ff.

Vertriebskosten" ¹⁾).

Sieht man von den speziellen Lieferkosten, die als Einzelkosten anfallen, ab, so könnte ein geringer Teil der je Einzelauftrag oder je Einzellieferung anfallenden Kosten direkt erfaßt werden. Da diese gegenüber den nicht direkt zurechenbaren Kosten von untergeordneter Bedeutung sind, würde deren gesonderte Ermittlung den Genauigkeitsgrad der Vertriebskalkulation nicht wesentlich erhöhen. Sie werden deshalb mit dem Gros der allgemeinen Vertriebskosten erfaßt. Somit umfassen die allgemeinen Vertriebskosten, wie sie im folgenden verstanden werden sollen, sämtliche vertrieblichen Aufwendungen ohne die vertrieblichen Sondereinzelkosten:

432. Allgemeine Durchschnittskalkulation

Die allgemeine Durchschnittskalkulation beruht auf dem "Grundsatz der totalen Kostendeckung" ²⁾, d.h. sie verrechnet die in einer Periode angefallenen Gesamtkosten auf die Leistungen dieser Periode. Unter der Überlegung, daß jede Leistungseinheit zu ihrem Absatz am Markt sämtliche Vertriebsfunktionen, sei es direkt oder indirekt, in einem gewissen Umfange in Anspruch nimmt, wird zwischen den angefallenen Vertriebskosten und den Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse ein Proportionalitätsverhältnis zu Grunde gelegt, das in Wirklichkeit nicht besteht. Methodisch geht diese Kalkulationsform aus von der buchtechnischen Erfassung der Gesamtkosten, ohne Rücksicht auf organisationsbedingt-fixe und leistungsbedingt-variable Kostenbestandteile. Die Vertriebskostenbelastung drückt sich aus in dem Faktor $B = \frac{K}{H}$, wobei K die Summe der Vertriebskosten der Periode, H die Summe der Herstellkosten der in dieser Periode abgesetzten Erzeugnisse darstellt. Um die Vertriebskostenbelastung nicht von zufälligen oder abrechnungstechnisch bedingten Schwankungen der Aufwands- oder der Leistungsgröße abhängig zu machen, müssen als Abrechnungsperioden größere Zeitspannen, etwa ein Geschäftsjahr, zu Grunde gelegt werden. Gegebenenfalls sind außerordentliche Einflüsse zu eliminieren.

"Da innerhalb des Vertriebsbereiches die Aufwandsverursachung noch schwerer zu analysieren ist als innerhalb des Fertigungsbereiches,

1) Mellerowicz, C.: a.a.O., S. 130

2) Moll, J.: Kosten-Kategorien und Kosten-Gesetz, Stuttgart, 1934, S. 92

läßt sich der normale Aufwand auch nur in ziemlich rohen Zahlen bestimmen." ¹⁾ Dies kommt in dem ermittelten Vertriebskostenzuschlag zum Ausdruck. Er trägt kurzfristigen Änderungen in der Kosten- und Leistungshöhe in keiner Weise Rechnung. Insbesondere bleiben die von jedem einzelnen Auftrag mit unterschiedlicher Intensität in Anspruch genommenen Vertriebsfunktionen unberücksichtigt.

Bei schwankender Umsatzentwicklung ist der Vertriebskostenzuschlag mit erheblichen Unsicherheitsmomenten belastet. Bei seiner Verwendung wird in der künftigen Zeitperiode eine Kostenabdeckung erzielt, die sich als Summe aus den Zuschlägen der Einzelaufträge gemäß folgender Gleichung ergibt:

$$\begin{aligned}\text{Kostenabdeckung} &= B \cdot h_1 + B \cdot h_2 + B \cdot h_3 + \dots + B \cdot h_n \\ &= B (h_1 + h_2 + h_3 + \dots + h_n).\end{aligned}$$

$h_1 \dots h_n$ stellen hierbei die Herstellkosten der Einzelumsätze dar. Hierdurch werden die kalkulierten Vertriebskosten eine Funktion der Herstellkosten der in der Periode abgesetzten Erzeugnisse. Sie sind damit von der effektiven Vertriebsleistung weitgehend unabhängig.

Unter der Voraussetzung gleicher Kosten und gleicher Umsatzhöhe sichern die in dieser Form gewonnenen Vertriebskostenzuschläge auf Grund ihrer nivellierenden Wirkung den anzustrebenden "kalkulatorischen Ausgleich".

Die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Vertriebsfunktionen ist hierbei wohl in Frage gestellt. "Der kalkulatorische Ausgleich ist jedoch als absatzpolitisches Mittel zu betrachten, dessen preispolitisches Ziel darin besteht, nicht für jede einzelne Ware bzw. Warengattung den größtmöglichen Gewinn zu erzielen, sondern mit dem gesamten Vertriebsprogramm ein möglichst günstiges Betriebsergebnis zu erreichen." ²⁾

Der Grundsatz der totalen Kostendeckung ist in Frage gestellt, wenn die dem festgelegten Vertriebskostenzuschlag zu Grunde gelegte Umsatzhöhe aus irgendwelchen Gründen nicht erreicht werden kann. Ein Teil der angefallenen Vertriebskosten bleibt zwangsläufig ungedeckt. Wird nun, um die Kostendeckung zu erreichen, der Vertriebskostenzu-

1) Rodenstock, R.: Die Genauigkeit der Kostenrechnung industrieller Betriebe, München, 1950, S. 135

2) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Der Absatz, 2. Aufl., Berlin, 1955, S. 298 ff.

schlag erhöht, so ist ein weiterer Umsatzrückgang meist die unmittelbare Folge.

Dadurch, daß sich der Vertriebskostenzuschlag von den Herstellkosten ableitet, verstärkt er die auf Grund schwankender Beschäftigung auftretenden Kostenvariationen. Durch die starre Preispolitik wird der Preis nicht an die jeweilige Marktsituation angepaßt, was erforderlich wäre, um auf die Beschäftigung einzuwirken. Damit verliert der Preis seine Funktion als Beschäftigungsregulator und wird allein zum Instrument der Kostenrechnung.

Schmalenbach ¹⁾ weist darauf hin, daß der Gewinnzuschlag elastisch zu halten ist, um mit ihm "den Markt fortgesetzt abzutasten". "Entscheidend dafür, welche 'Vertriebskostenzuschläge' und damit, welche Preise man wählen soll, ist aber stets das Ziel, die gewinnungünstigste Situation zu erreichen." ²⁾

Weil man die Absatz- und Vertriebskostenkurve nicht genau kennt und um den durch die laufenden Veränderungen der Wirtschaftsverhältnisse in die Vertriebskalkulation getragenen Unsicherheiten entgegenzuwirken, ist es erforderlich, unter Zugrundelegung der Erfahrungswerte die Vertriebskosten und die Herstellkosten der Umsätze der künftigen Periode etatmäßig festzulegen und hieraus den anzustrebenden Vertriebskostenzuschlag zu ermitteln.

433. Spezifizierte Durchschnittskalkulation

Die spezifizierte Durchschnittskalkulation soll den Genauigkeitsgrad der allgemeinen Kalkulationsformel erhöhen und der wirtschaftlichen Dynamik in kalkulatorischer Hinsicht Rechnung tragen. Sie ist besonders dann erforderlich, wenn ein Vertriebsgebiet hinsichtlich Kundenstruktur, Auftragsstruktur und Struktur der zu vertreibenden Erzeugnisse nicht homogen ist. Wenn man beachtet, daß in der nachrichtentechnischen Elektroindustrie das Anlagengeschäft im Vordergrund steht, daß im Inlandsgeschäft sämtliche Wirtschaftsbereiche mit Ausnahme der privaten Verbraucher als Kunden auftreten und darüber hinaus das Exportgeschäft ca. 40 % des Umsatzwertes ausmacht, wird klar, daß mittels einer generellen Kalkulationsformel die durch

1) Schmalenbach, E.: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 6. Aufl. Leipzig, 1934, S. 280

2) Gutenberg, W.: a.a.O., Bd. II, S. 291

die sehr unterschiedlichen funktionalen Leistungen verursachten Vertriebskosten nicht mit der notwendigen Genauigkeit ermittelt werden können. Es wird also notwendig, mehrere spezifische Kalkulationsformeln zu bilden, die den funktionsbedingten Besonderheiten besser gerecht werden.

Die spezifischen Kostenformeln sind vor allem beim Werkvertrieb für die Umsatzgruppen "Lieferung an eigene Geschäftsstellen", "direkte Lieferung an Großabnehmer" und "Exportlieferungen" zu bilden.

Die Problemstellung ist bei der spezifischen Durchschnittskalkulation praktisch dieselbe wie bei der allgemeinen Durchschnittskalkulation. Eine gewisse Unsicherheit tritt hierbei jedoch noch durch das Problem der richtigen Leistungs- und Kostenabgrenzung hinzu.

Die Gruppierung der Herstellkosten für Umsatz kann statistisch erfolgen. Um die allgemeinen Vertriebskosten in der gleichen Gruppierung zu erhalten, müssen entsprechende organisatorische Voraussetzungen erfüllt werden, die vor allem in der klaren Trennung der Zuständigkeitsbereiche bestehen. Hierdurch tritt jedoch das Problem der richtigen Kostenzuordnung in verstärktem Maße hervor.

Durch laufende Erfassung und Überwachung der Kosten im Verhältnis zu den Leistungen je Umsatzgruppe lassen sich die Kalkulationswerte in geeigneten Zeitabständen korrigieren, wodurch die einzelnen Kalkulationsformeln elastisch bleiben, d.h. sich den jeweiligen Verhältnissen anpassen.

Die Anpassung der Kalkulationsformel darf jedoch nicht ausschließlich anhand der effektiv vorliegenden Werte der letzten Periode erfolgen. Es müssen vielmehr je Umsatzgruppe die Umsatzplanungen und die hierauf abzustimmenden Kostenplanungen ebenfalls berücksichtigt werden, um die Festlegung falscher Kalkulationswerte zu vermeiden. Hierdurch sind vor allem wesentliche Änderungen in der Umsatzstruktur zu berücksichtigen, z.B. Umsatzausweitung, erhöhter Exportanteil u.a..

Bei der Anpassung der Kalkulationsformeln ist außerdem zu prüfen, ob in der abgelaufenen Periode der vorgesehene Planumsatz erreicht, über- oder unterschritten wurde. Wurden die der Kalkulationsformel zu Grunde gelegten Umsatzerwartungen nicht erreicht bzw. überschritten, so ergeben sich hierdurch relative Veränderungen des prozentualen Zuschlages, um die gleiche absolute Kostendeckung zu erreichen.

Es empfiehlt sich aus diesem Grunde, die Umsatz- und Kostenüberwachung etwa quartalweise durchzuführen, der Kalkulationsformel aber mindestens die letzten 4 Quartalswerte zu Grunde zu legen, um kurzfristige Wertschwankungen auszuschließen. Lediglich auf Grund der Vorplanungen sich ergebende wesentliche Abweichungen könnten in der jeweiligen Kalkulationsformel in verstärktem Maße berücksichtigt werden.

434. Funktionale Kalkulationsmethode

Die in den vorhergehenden Abschnitten dargestellte Methode der Kalkulation der allgemeinen Vertriebskosten ist historisch bedingt. Sie erfaßt und verteilt die Kosten der Vergangenheit, ohne auf bestehende Datenvariationen und Entwicklungstendenzen Rücksicht zu nehmen.¹ Sie geht von der Proportionalität der Kosten zu den zu Grunde gelegten Bezugsgrößen aus. Hierdurch kann jedoch dem Grundsatz, daß jedes Gut die Kosten zu tragen hat, die zu seiner Herstellung und seinem Absatz erforderlich sind, nicht entsprochen werden. Die Vertriebskosten jedes einzelnen Erzeugnisses leiten sich von der funktionalen Beanspruchung der einzelnen Vertriebsglieder während des Umsatzaktes ab. Um diese zu ermitteln, ist es notwendig, die Kalkulationsformel auf den vertrieblichen Leistungsfunktionen direkt aufzubauen. Voraussetzung hierzu ist jedoch eine klare Trennung der vertrieblichen Aufwendungen nach den Vertriebsfunktionen, die die Grundlage für die Kalkulationsformel bilden und außerdem auf Grund der periodischen Nachrechnung eine Kontrollmöglichkeit und, soweit erforderlich, Berichtigung oder Anpassung der einzelnen Kostensätze ermöglichen.

Bei den funktional erfaßten Kosten lassen sich verschiedene Abhängigkeitsgrade von der Vertriebsleistung feststellen. Die Kosten der Bereitstellungsfunktionen zeigen keine unmittelbaren Beziehungen zu den jeweiligen vertrieblichen Leistungen, da sie primär durch die vertriebliche Organisation bedingt sind. Eine Ausnahme bilden die kalkulatorischen Zinsen für die Kundschaftsforderungen sowie die Kundschaftswagnisse. Sie leiten sich von der Höhe des Auftragswertes und den eingeräumten Zahlungszielen ab. Auf Grund der jeweiligen vertraglichen Bedingungen ergeben sich je Auftrag unterschiedliche Kosten, die spezifisch kalkuliert werden können. Sie sind deshalb mit

1) Karrer, W.: a.a.O., S. 70

den vertragsbedingten Kosten zu erfassen und kalkulatorisch zu behandeln.

Die Kosten der Werbung basieren auf der Vertriebserwartung. Sie können deshalb auch nur mit der Vertriebsleistung als Gesamtheit in Beziehung gesetzt werden. Die organisationsbedingten Kosten und die Werbungskosten scheiden deshalb bei der funktionalen Kalkulationsmethode aus. Sie sind nach der Methode der allgemeinen Zuschlagskalkulation zu behandeln.

Die Kosten der Leistungsfunktionen können unmittelbar mit der Vertriebsleistung in Beziehung gesetzt werden. Den stärksten Abhängigkeitsgrad zeigen die Lieferkosten und die Kosten der vertraglichen und fiskalischen Dienste. Da diese sich nach den jeweiligen vertraglichen Bedingungen der einzelnen Aufträge richten und, wie noch weiter ausgeführt wird, spezifisch ziemlich genau kalkuliert werden können, brauchen sie in die funktionale Kalkulationsart nicht einbezogen zu werden. Es verbleiben also für die funktionale Behandlung bei den Leistungsfunktionen die Kosten der Auftragsbeschaffung, der technischen Auftragsbearbeitung und der kaufmännischen Auftragsbearbeitung. Hinzu kommen von den Zusatzfunktionen die Kosten der Lagerhaltung, die im wesentlichen von dem Lagerbestand beeinflusst werden und die Kosten für Reparaturleistungen und Kundendienst.

Für die kalkulatorische Behandlung ist deshalb eine Umgruppierung der funktionalen Kostenstruktur notwendig. Es ergeben sich drei Kostengruppen, von denen die organisationsbedingten Kosten nach der Methode der allgemeinen Durchschnittskalkulation, die funktionsbedingten Kosten nach der funktionalen Kalkulation und die auftragsbedingten Kosten nach der spezifischen Kalkulation zu behandeln sind, wie die folgende Kostengruppierung zeigt: (sh. S. 66)

Die Methode der allgemeinen Durchschnittskalkulation wurde weiter oben bereits ausgeführt. Die spezifische Kalkulation wird im Rahmen der kalkulatorischen Behandlung der vertriebslichen Einzelkosten näher erläutert. Es wird deshalb erforderlich, die funktionale Kalkulation an dieser Stelle darzustellen.

Werden die Einzelaufträge hinsichtlich der erforderlichen funktionalen Vertriebsbearbeitung untersucht, so kann zwischen folgenden grossen Auftragskategorien eine wesentlich unterschiedliche Beanspruchung der einzelnen Vertriebsfunktionen festgestellt werden:

Vertriebsfunktionen	Kosten der Vertriebsfunktion absolut	Anteil in Prozent	Kalkulationsform
Vertriebsleitung und Vertriebsverwaltung	1'319.7	14,1	Allgemeine Durchschnittskalkulation
Kapazitätsbereitstellung	'284.4	3,1	
laufende Bereitstellung	'124.3	1,3	
Werbung	1'013.3	10,8	
Zw.Se. Organisationsbedingte Kosten	2'741.7	29,3	
Auftragsbeschaffung	'998.9	10,7	Funktionale Kalkulation
Technische Auftragsbearbeitung	1'571.3	16,8	
Kaufmännische Auftragsbearbeitung	'462.8	5,0	
Lagerhaltung	'850.2	9,1	
Reparaturleistung und Kundendienst	'736.7	7,9	
Zw.Se. Leistungsbedingte Kosten	4'619.9	49,5	
Lieferung	'926.8	9,9	Spezifische Kalkulation
Vertragliche und fiskalische Dienste	'498.9	5,4	
Kapitaldienst	'550.2	5,9	
Zw.Se. Auftragsbedingte Kosten	1'975.9	21,2	
Vertriebskosten gesamt	9'337.5	100,0	

Werte: 1'0 = 1 Million DM
1.0 = 1 Tausend DM

Tab. 9

Gruppierung der Vertriebsfunktionen für die
kalkulatorische Behandlung

- a) Lieferungen an die eigene Vertriebsorganisation im Inland,
- b) Umsätze mit direkten Großabnehmern im Inland,
- c) Exportumsätze, die ggf. nochmals untergliedert werden können in
 - aa) Umsätze mit den ausländischen Vertriebsorganisationen,
 - bb) direkte Exportumsätze.

Die unterschiedliche funktionale Beanspruchung durch die einzelnen Auftragskategorien ist in folgendem begründet:

Der eigenen Vertriebsorganisation gegenüber braucht keine Akquisition zu erfolgen. Sie ist verpflichtet, die zu vertreibenden Geräte bei den zuständigen Vertriebsabteilungen zu bestellen und von dort zu beziehen. Außerdem verfügen die Geschäftsstellen über technisch so weit geschultes Personal, daß bei den Vertriebsabteilungen keine projektive Bearbeitung erforderlich ist. Da Listenpreise meistens vorliegen, die Preisstellung generell geregelt ist und die Bezahlung auf dem internen Verrechnungswege erfolgt, ist auch die kaufmännische Bearbeitung sehr vereinfacht. Ein großer Teil der Geräte wird aus der Fertigung direkt an das Verkaufslager der Geschäftsstellen geliefert, sodaß von diesen ein Teil der Lagerfunktion selbst übernommen wird. Erforderliche Reparaturen und der Kundendienst werden in der Regel von den Geschäftsstellen ebenfalls selbst vorgenommen, sodaß hierfür beim industriellen Vertrieb geringe Kosten auflaufen.

Als direkte Großabnehmer im Inland kommen nur die Bundespost, die Bundesbahn und verschiedene industrielle Großabnehmer in Frage. Diese Kunden sind akquisitorisch relativ einfach zu bearbeiten. Sie verfügen selbst über genügend technisches Fachpersonal, sodaß ihre Bestellungen sich nur auf Geräte erstrecken, die zum großen Teil in projektiver Hinsicht beim industriellen Vertrieb keine Bearbeitung mehr erforderlich machen. In kaufmännischer Hinsicht bereiten sie keine besonderen Schwierigkeiten, da die Geräte meist zu festgelegten Preisen verkauft werden und die vertragsmäßige Bezahlung sichergestellt ist. Infolge der Bestellung größerer Stückzahlen wird auch die Lagerhaltung vereinfacht. Zum Teil erfolgt auch die Auslieferung unmittelbar aus der Fertigung.

Die schwierigsten Aufgaben fallen dem industriellen Vertrieb im ausländischen Anlagengeschäft zu. Die akquisitorische Bearbeitung der Kunden ist in Folge der räumlichen Entfernung schwierig und mit

hohen Aufwendungen verbunden. Außerdem ist dort jeweils die internationale Konkurrenz vertreten, sodaß eine besonders intensive Kundenbearbeitung und -beratung erforderlich ist. Da die Aufträge sich meist auf betriebsbereite Anlagen erstrecken, ist bereits vor Angebotsabgabe eine intensive Auftragsprojektierung erforderlich, um Fehlkalkulationen zu vermeiden. Die mit der Auftragsausführung verbundene Montage erfordert umfangreiche und intensive technische Überwachung und termingerechte Steuerung durch die Vertriebsabteilung.

Hinsichtlich Preisbildung, Verrechnung und Zahlungsabwicklung treten im ausländischen Anlagengeschäft erhebliche Schwierigkeiten auf, bei denen die Einhaltung der export-, import-, zoll- und devisenrechtlichen Bestimmungen einen großen Anteil haben. Die Gesamtanlagen, die sich aus einer Vielzahl von Einzelgeräten zusammensetzen, komplizieren die Lagerhaltung. Erforderliche Reparaturleistungen und der Kundendienst müssen infolge ausgedehnter Gewährleistungszeiträume im wesentlichen Umfang übernommen werden.

Günstiger gestaltet sich dagegen in vertrieblicher Hinsicht das Liefergeschäft an die ausländische Vertriebsorganisation. Es könnte in gewisser Hinsicht mit der Abwicklung der Lieferungen an die inländischen Geschäftsstellen verglichen werden. Gegenüber dem Anlagengeschäft tritt es jedoch weitgehend zurück.

Um nun zur funktionalen Kalkulation der Vertriebskosten zu gelangen ist es erforderlich, die Kosten der einzelnen Vertriebsfunktionen nach den einzelnen Auftragskategorien zu zerlegen. Hierbei treten die bereits weiter oben angedeuteten Schwierigkeiten richtiger Kostenzuordnung mangels eindeutiger Proportionalitätsgrößen in verstärktem Maße hervor. Es ist erforderlich, geeignete Maßstäbe zu finden, um die funktionalen Abhängigkeiten und Zusammenhänge zu analysieren. Zunächst fehlen uns die Abhängigkeiten der Kosten von den vertriebenen Erzeugnismengen jeder einzelnen Umsatzgruppe. Eine quantitative Proportionalitätsgröße ist außer bei der Lagerfunktion nicht unmittelbar anzuwenden, da sich die Kostenvariationen innerhalb der einzelnen Umsatzgruppen von qualitativen Leistungsmomenten ableiten. Die qualitativen Leistungen werden von dem die Leistungsfunktionen erfüllenden Vertriebspersonal erbracht, sodaß nur das Vertriebspersonal selbst die Grundlage zur Aufgliederung der Kosten bilden kann. Soweit nicht jeder einzelne innerhalb der Leistungsfunkti-

nen eingesetzte Mann unmittelbar und ausschließlich einer Umsatzgruppe zugeordnet werden kann, muß die kostenmäßige Zerlegung mittels sorgfältiger Schätzung vorgenommen werden. Unter der Fiktion der Proportionalität der personalbedingten Vertriebskosten je Leistungsfunktion zum Vertriebspersonaleinsatz je Leistungsfunktion ist die Kostenzerlegung durchzuführen. Es muß also zunächst der Personaleinsatz je Leistungsfunktion festgestellt werden, wobei die unterschiedliche Leistungsintensität durch eine entsprechende Gewichtung auszugleichen ist. Nach den hieraus sich ergebenden Beziehungszahlen ist die Gesamtsumme der personalbedingten Kosten den Vertriebsfunktionen zuzuordnen. Soweit die Sachkosten nicht direkt den Umsatzgruppen zugeordnet werden können und anderweitige geeignete Schlüsselgrößen fehlen, muß für deren Zerlegung die Personalgliederung zugrunde gelegt werden.

Für die Aufteilung der Kosten der Funktion Lagerhaltung bieten sich als quantitative Proportionalitätsgröße die wertmäßigen Lagerabgänge der jeweiligen Periode an, wobei diese für die einzelnen Gerätegruppen mit der durchschnittlichen Lagerdauer zu gewichten sind. Diese Schlüsselgröße wird dem Kostenverursachungsprinzip jedoch nicht ganz gerecht, da neben dem Gerätwert auch das Gerätevolumen einen wesentlichen Einfluß auf die Kostenverursachung ausübt.

Stellen wir nun den so je Leistungsfunktion und Auftragskategorie ermittelten Vertriebskosten die Vertriebsleistungen der entsprechenden Auftragskategorien in Form der Umsätze (zu Herstellkosten bewertet) gegenüber, so lassen sich hieraus die funktionalen Kostenbelastungen je Umsatzeinheit innerhalb der einzelnen Auftragskategorien ermitteln.

Diese Kostenbelastungen vermitteln erst ein Bild über die durchschnittliche Beanspruchung der Leistungsfunktionen durch die jeweiligen Auftragskategorien. Wir verfolgen hier das Ziel der funktionalen Vertriebskostenkalkulation. Funktional bedeutet hier nicht nur, daß die Kosten gemäß den einzelnen Vertriebsaufgaben zu zerlegen sind, sondern daß die Kalkulation auch gleichzeitig dem dynamischen Charakter des Vertriebsablaufes gerecht werden muß. Wir können uns deshalb nicht mit der bloßen Zerlegung der Vergangenheitswerte begnügen. Auf Grund der vertrieblichen Vorplanung sich ergebende Umstände, die zu einer wesentlichen Einwirkung auf das Kostenvolumen, die Kosten- und die Leistungsstruktur führen, müssen bei der Ermittlung der Kostensätze je Leistungsfunktion und Umsatzgruppe berück-

sichtigt werden. Außerdem kann mit einer einmalig vorgenommenen Kosten- und Leistungszergliederung nicht der Zweck der funktionalen Kalkulation erreicht werden. Die anfallenden Kosten und Leistungen müssen vielmehr periodisch einander zugeordnet werden, um

- a) die Vertriebskalkulation elastisch zu halten und dadurch der jeweiligen Kostenverursachung möglichst weitgehend und unmittelbar Rechnung zu tragen,
- b) Kostenveränderungen möglichst frühzeitig zu erkennen, die Kostenverursachungsgründe zu analysieren und zu überwachen,
- c) die vertrieblichen Erfolgsquellen möglichst unmittelbar feststellen zu können und nicht erst am Jahresende die Summe der vertrieblichen Erfolge und Mißerfolge als nicht mehr veränderliche Größe hinnehmen zu müssen.

44. Kalkulation der vertrieblichen Einzelkosten

44.1. Kostenzusammensetzung

Neben den allgemeinen Vertriebskosten, die nur mittels mehr oder minder genauer Kalkulationsmethoden den einzelnen Aufträgen zugeordnet werden können, fallen im industriellen Vertrieb zum Teil sehr erhebliche Einzelkosten an, die unmittelbar je Einzelauftrag kalkulierbar sind. Sie leiten sich von gesetzlichen Bestimmungen oder vertraglichen Vereinbarungen ab und sind deshalb je Auftrag verschieden hoch. Dies ist auch einer der Hauptgründe, weshalb die Berechnung des Vertriebskostenzuschlages unter Aussonderung der Sonderkosten erfolgt, damit ziemlich gleiche Funktionsinhalte im Zuschlag enthalten sind.

Bei Betrachtung dieser Kosten hinsichtlich ihrer Abhängigkeit können zwei Gruppen festgestellt werden:

- a) Von der Vertragsgestaltung abhängige Kosten
 - aa) vom Lieferumfang
 - bb) von der Absatzreichweite
- b) Vom Auftragswert nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen oder vertraglichen Bedingungen abhängige Kosten.

Da die einzelnen Bedingungen vor Vertragsabschluß bereits vorliegen, ist es möglich, die hieraus erwachsenden Kosten in der effektiven Höhe ziemlich genau zu kalkulieren.

442. Von der Vertragsgestaltung abhängige Kosten

4421. Verpackungskosten

Die Verpackung richtet sich nach der Art der Erzeugnisse, dem Lieferweg und den in Frage kommenden Transportmitteln. Die hierdurch entstehenden Aufwendungen sind durch eine Vertriebsfunktion verursacht und deshalb Teil der Vertriebskosten. Neben den reinen Materialkosten sind auch die Packerlöhne, die Verpackungshilfsmaterialien und die durch den Einsatz von Personal und Sachgütern verursachten mittelbaren Aufwendungen hinzuzuzählen.

Unter der Fiktion, daß die Herstellkosten ein gewisses Geräte-Volumen repräsentieren und dieses Geräte-Volumen jeweils einen proportionalen Verpackungsaufwand erforderlich macht, werden in der Praxis die Verpackungskosten als prozentualer Satz auf die Herstellkosten der Geräte kalkuliert. Durch periodenmäßige Überprüfung der Relation Verpackungsaufwand : Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse kann der Kalkulationssatz überprüft und, soweit erforderlich, berichtigt werden.

Durch diese schematische Methode kann den je Auftrag sehr verschiedenen hohen Verpackungsanforderungen nicht Rechnung getragen werden. Um zu genaueren Ergebnissen zu kommen, ist es erforderlich, für die einzelnen Verpackungsarten je nach Größe der Umhüllungen Verrechnungspreise festzulegen, in denen gleichzeitig die durchschnittlich je Einzellieferung anfallenden Verpackungslöhne und Verpackungstoffe enthalten sind. Bei Aufträgen mit hohen Stückzahlen und wenigen Gerätetypen lassen sich bereits vor Vertragsabschluß durch Multiplikation der Einzelverpackungskosten mit der Gerätestückzahl bzw. Anzahl der notwendigen Kollis die effektiven Verpackungskosten kalkulieren. Besondere Erfordernisse der Innenverpackung, besonders bei Überseeversand, können durch prozentualen Zuschlag berücksichtigt werden.

Bei kombinierten Anlagegroßaufträgen ist diese Methode zur Ermittlung der Verpackungskosten nicht durchführbar, da auf Grund der damit verbundenen langen Lieferfristen der Gesamtauftrag nicht schon bei Vertragsabschluß nach Einzellieferungen aufgeteilt werden kann. Um auch hier zu ziemlich genauen Werten zu kommen, sind die Herstellkosten nach den einzelnen Gerätegruppen aufzuteilen und diese mit dem ermittelten Verpackungskostenzuschlag zu kalkulieren. Hier-

bei zeigt es sich, daß Gerätegruppen mit je Gewichts- oder Volumeneinheit hohem spezifischen Wert mit geringem Zuschlag auskommen (bisweilen 1 % der Herstellkosten), dagegen für sperrige Gütergruppen und Erzeugnisse, die Spezialverpackung erforderlich machen, besonders bei Lieferungen in überseeische Länder, die Verpackungskosten bis zu 5 % der Herstellkosten betragen.

4422. Transport- und Fahrtkosten

Zu den vertriebslichen Transportkosten gehören alle mit der Lieferung vom Erzeuger zum Kunden verbundenen Aufwendungen, soweit sie vom Erzeuger zu tragen sind. Dies sind in erster Linie die von Frachtführern berechneten Beträge einschließlich Nebenkosten. Ausserdem sind die Aufwendungen für die vom eigenen Fuhrpark durchgeführten Transportleistungen hierzu zu zählen.

Die Höhe der jeweiligen Transportkosten richtet sich:

- a) Nach dem Volumen der Geräte,
- b) nach dem Gewicht der Geräte,
- c) nach dem Transportweg,
- d) nach der Transportart bzw. dem Transportmittel.

Für die Kalkulation dieser Kosten behilft man sich in der Praxis oft mit einem prozentualen Zuschlag auf die Herstellkosten der Geräte. Diese Art der Kalkulation ist unzulänglich, da sie den bei jedem einzelnen Auftrag veränderten Kostenursachen nicht gerecht werden kann.

Im Exportgeschäft treten je nach Bestimmungsort oft erhebliche Transportkosten auf, insbesondere bei Lieferungen nach verkehrsmässig nicht per Schiff oder Eisenbahn erreichbaren Orten, z.B. Wüstengebieten, Urwaldgebieten und Bergstationen.

Die Transportkosten für öffentliche Verkehrsmittel lassen sich an Hand der Tarife ziemlich genau kalkulieren, wenn die Einzelbruttogewichte der für den Auftrag zu liefernden Geräte bekannt sind. Bei Lieferung von Seriengeräten liegen diese Gewichte bereits vor. Schwieriger ist es jedoch, bei kombinierten Großaufträgen mit einer Vielzahl von Einzelgeräten und Materialien die Liefergewichte zu ermitteln. Durch Aufspaltung der Herstellkosten des Auftrages in Geräte- und Materialgruppen und Anwendung der auf Grund bereits getätigter Lieferungen ermittelten Wert-mengen-Relation je Geräte- und ma-

terialgruppe kann der mengenmäßige Lieferumfang annähernd ermittelt werden, mittels dessen unter Berücksichtigung technisch bedingter Stückgewichte anhand der Tarife die Transportkosten zu kalkulieren sind.

Sofern noch erhebliche Landtransporte erforderlich sind, obliegt es den Akquisitionskräften in Verbindung mit den örtlichen Vertretungen, die Transportmöglichkeiten zu erforschen und gleichzeitig die notwendigen Kalkulationswerte, wie z.B. Wegeverhältnisse, Transportmöglichkeiten, Verlademöglichkeiten, Kosten für Transportmittel u.a. festzustellen. Um auch nur annähernd verlässliche Kalkulationsgrundlagen zu erhalten, wird es sich in Einzelfällen nicht umgehen lassen, bereits vor Angebotsabgabe den gesamten Transportweg mit ortsüblichen Verkehrsmitteln zurückzulegen.

443. Vom Auftragswert abhängige Einzelkosten

Wertabhängige vertriebliche Einzelkosten sind Umsatzsteuer, Provisionen, Versicherungsgebühren und sonstige Wertspesen. Sie fallen nicht generell, sondern nur fallweise, je nach den vertraglichen Bedingungen bzw. fiskalischen Bestimmungen, an.

Die Umsatzsteuerpflicht führt zu kostenmäßiger Belastung der inländischen Lieferungen in Höhe des jeweils geltenden Steuersatzes. Sie berechnet sich vom Kundenpreis der Ware. Da sie als Verkehrssteuer auf den Abnehmer der Ware weitergewälzt werden kann, muß sie den Selbstkosten einschließlich Gewinnspanne der Ware zugeschlagen werden.

Provisionen sind Vergütungen für Vermittlerdienste oder sonstige übernommene vertriebliche Funktionen. Sie werden vertraglich als Prozentsatz vom Kundenpreis oder Werksausgangspreis (Kundenpreis minus Sondereinzelkosten) vereinbart. Als Entgelt für von Fremden ausgeführte vertriebliche Leistungen haben sie die gleiche kostensteigernde Wirkung wie die eigenen Vertriebsleistungen. Da die Berechnung vom Kundenpreis oder einem davon abgeleiteten Wert erfolgt, in dem bereits die Provision und die Umsatzsteuer als Kostenfaktor eingegangen sein muß, liegt ihre absolute Höhe nicht unmittelbar vor.

Versicherungsgebühren und sonstige Wertspesen werden, sofern sie auf Grund der vertraglichen Bedingungen auftragsbedingt sind, gleichfalls vom Kundenpreis berechnet. Sie sind dann wieder sonstiger vertrieblicher Aufwand und müssen im Kundenpreis mit einkalkuliert werden.

In kalkulatorischer Hinsicht sind die wertabhängigen Aufwendungen die letzten Kostenanteile, die jedem Auftrag prozentual zugeschlagen werden, und zwar erfolgt der Zuschlag "im Hundert". Sie richten sich jedoch in ihrer Höhe nach den vertraglichen Besonderheiten, weshalb je Einzelauftrag der Prozentsatz verschieden hoch ist.

Um die wirklichen auftragsbedingten Kosten zu erhalten, sind bei der Auftragskalkulation auch die aus fiskalischen Sonderregelungen¹⁾ resultierenden Kostenminderungen zu berücksichtigen. Die Vergünstigungen sind prozentual festgesetzt, wobei jedoch bei jeder einzelnen Vergütung die Bemessungsgrundlage verschieden ist.

45. Kalkulation unter besonderer Berücksichtigung der Deckungsdringlichkeit der Vertriebskosten²⁾

Die bisherigen Kalkulationsbetrachtungen basierten auf der Forderung sämtliche durch den Vertrieb bedingten Kosten zu ermitteln, um zu Preisen zu gelangen, die die realen Kosten decken und die Erzielung eines angemessenen Gewinnes ermöglichen sollen. Diese Forderung entspricht dem statischen Kalkulationsdenken und ist langfristig immer aufrechtzuerhalten, um chronischen Substanzverzehr zu vermeiden. Kurzfristig läßt sich dieses Prinzip nur durchsetzen, wenn eine ausreichende Vertriebsleistung gewährleistet ist.

Auf kurze Sicht muß dem dynamischen Charakter der modernen Wirtschaft Rechnung getragen werden. Diese verlangt eine Wertung zu vermeidbaren Kosten, zu Grenzkosten. "Die Grenzkosten sind das Wertungsprinzip des Betriebes zur Regulierung der Kapazitätsausnutzung."³⁾

Bei der Darstellung der Herkunftsbezogenheit der Vertriebskosten wurde festgestellt, daß ein großer Teil der Vertriebskosten allein durch das bloße Bestehen der Vertriebsorganisation bedingt ist und dementsprechend vom Umsatzvolumen geringe Abhängigkeit zeigt. Sie sind also fixe Kosten, in Bezug auf die Vertriebskapazität als Kosten der Betriebsbereitschaft, zu betrachten und deshalb für den Vertrieb unver-

1) Exportförderungsgesetz und Gesetz zur Förderung der Berliner Wirtschaft.

2) Hierbei sollen die Herstellungskosten als dem Umsatz direkt proportionale Kosten betrachtet werden. Auf die kostenmäßige Auswirkung schwankender Ausnutzung der Fertigungskapazität und die besonders im Fertigungsbereich vorhandene Deckungsdringlichkeit der einzelnen Kostenkategorien wird in der Darstellung bewußt verzichtet.

3) Vgl. Mellerowicz, K.: a.a.O., S. 185 ff.

meidbar. Daneben wurden Kosten ermittelt, die erst durch den Umsatzakt entstanden sind. Sie sind für den Vertrieb vermeidbar, wenn die Umsatzleistungen nicht durchgeführt werden. Damit sind sie variable Kosten, die allein durch den Umsatz bedingt sind.

Bei schwankender Umsatzleistung verhalten sich die beiden Kostengruppen verschieden. "Die fixen Kosten sind als Gesamtkosten vom Umsatz - (der Verf.) unabhängig; bezogen auf die vertriebliche Einzelleistung hängen sie vom Grade der Auslastung der Kapazität ab."¹⁾ Die proportionalen Kosten verändern sich als Gesamtkosten mit der Vertriebsleistung; bezogen auf die vertriebliche Einzelleistung sind sie konstant.²⁾

Unterstellen wir eine gewisse Vertriebsleistung und ordnen die hierbei entstehenden Kosten nach dem Grad ihrer Umsatzabhängigkeit, so erhalten wir die zwei Kostenschichten:

- a) Variable, vorwiegend proportionale Kosten,
- b) schwer veränderliche, vorwiegend fixe Kosten.

Außerdem zeigen die Kostenarten einen unterschiedlichen Grad der "Erneuerungsdringlichkeit"³⁾. Kosten, die auf laufenden oder periodisch anfallenden Ausgaben beruhen, müssen zwecks Weiterführung des Betriebes in dem Preis hereingeholt werden. Dagegen kann auf die Hereinholung von Kosten, die sich von Vorleistungen ableiten, oder die kalkulatorischer Natur sind, zeitweilig verzichtet werden, ohne die Existenz des Betriebes kurzfristig zu gefährden.

Die normale Kalkulationsformel hat die volle Abdeckung der gesamter Vertriebskosten zum Ziel. Infolge des teilweise scharfen Konkurrenzkampfes, besonders auf dem internationalen Markt ist es jedoch nicht immer möglich, Geräte, die keinen üblichen Marktpreis haben, zu dem

1) Mellerowicz, K.: a.a.O., S. 322

2) Hierzu ist zu bemerken, daß es im Vertriebsbereich keine absolut fixen Kosten gibt, sondern daß sie nur fix sind in Relation zu einer gegebenen Vertriebskapazität. Wird diese geändert, so ändern sich die fixen Kosten stufenweise. Die als "proportional" bezeichneten Kosten verändern sich mit dem Umsatzvolumen und sind deshalb variabel. Doch der Grad der Abhängigkeit läßt sich nicht ohne weiteres ermitteln. Infolge der nicht genügend mengenmäßigen Anpassungsfähigkeit ist auch hierbei eine gewisse stufenförmige Veränderung festzustellen.

3) Goldmscher, J.: "Kostenaufbau, Kostensenkung, Preisgestaltung", RKW-Schrift Nr. 80, S. 14

kalkulierten Preis abzusetzen. Es muß vielmehr auf einen Teil der Kosten verzichtet werden, um das durch die Fertigung in den Geräten gebundene Kapital zu realisieren und wenigstens noch einen Teil der Vertriebskosten abzudecken.

Es tritt nun die Frage auf, welche Vertriebskosten müssen in dem Preis unbedingt hereingeholt werden, sodaß sich eine kalkulatorische Preisuntergrenze für den Vertriebsbereich ergibt.

Aus der Umsatzabhängigkeit und der Erneuerungsdringlichkeit der Vertriebskosten kommen wir zu folgendem Schema für die Deckungsdringlichkeit der Vertriebskosten:

Herleitung der Kosten Charakter der Kosten	Kosten, bedingt durch laufende Ausgaben	Kosten, bedingt durch Vorleistungen bzw. kalkulatorische Werte
Variable, vorwiegend proportionale Kosten schwer veränderliche, vorwiegend fixe Kosten	Deckungsdringlichkeit 1. Grades	Deckungsdringlichkeit 2. Grades

Die Deckungsdringlichkeit 1. Grades umfaßt die durch laufende Ausgaben bedingten variablen, vorwiegend proportionalen Vertriebskosten und die durch laufende Ausgaben bedingten schwer veränderlichen, vorwiegend fixen Vertriebskosten. Sie bildet die geforderte Preisuntergrenze, die erforderlich ist, um die laufenden Vertriebsausgaben abzudecken. Sie enthält damit den durch laufende Ausgaben bedingten Teil der Bereitschaftskosten. Soweit diese Bereitschaftskosten durch den Marktpreis gedeckt werden, bringt dieser Preis im Sinne der Zusatzkostenrechnung einen "relativen Gewinn", denn wird der betreffende Umsatz nicht ausgeführt, bleiben diese Kostenteile ungedeckt. Im Sinne der Durchschnittskostenrechnung bringt dieser Preis jedoch einen Verlust.

Zum Zusammenhang zwischen Preisuntergrenze und Deckungsdringlichkeit der Vertriebskosten führt Gutenberg ¹⁾ aus: "Unter dem finanziellen Aspekt wäre zu sagen, daß die Verkaufskosten so hoch sein müssen, daß in ihnen alle Kosten ersetzt werden, die kurzfristige Ausgaben

1) Gutenberg, W.: a.a.O., Bd. II, S. 295

sind. Ob es sich bei diesen Ausgaben um proportionale oder fixe Kosten handelt, ist dabei nicht entscheidend."

Für Gutenberg ist es dabei unerheblich, ob diese Kosten zwangsläufig anfallen oder nicht. Dem kann jedoch nicht uneingeschränkt zugestimmt werden. Durch Abschluß von Zusatzgeschäften mit einer Preisstellung der Deckungsdringlichkeit 1. Grades kann die Kalkulationsbasis für die Abdeckung der laufenden Bereitschaftskosten erweitert werden. Hierdurch wird eine Verminderung der laufenden Bereitschaftskosten pro Leistungseinheit erzielt, die zu einer Senkung der kalkulatorischen Durchschnittskosten pro Leistungseinheit und damit zu einem Kostenvorteil führt.

Die Deckungsdringlichkeit 2. Grades enthält die variablen, vorwiegend proportionalen Vertriebskosten und die anlagebedingten fixen Kapazitätskosten, die sich aus Vorleistungen bzw. kalkulatorischen Werten herleiten. Auf diese Kosten kann zeitweilig verzichtet werden, in der Erwartung, sie bei anderen Geschäften in verstärktem Umfange hereinholen zu können. Sie entspricht den Durchschnittskosten der allgemeinen Kalkulationsmethode und stellt die anzustrebende und auf lange Sicht erforderliche Preisuntergrenze dar.

Zwischen den variablen, vorwiegend proportionalen und den anlagebedingten fixen Vertriebskosten besteht jedoch noch ein gradueller Dringlichkeitsunterschied. Die variablen, vorwiegend proportionalen Vertriebskosten sind von der Vertriebsleistung abhängig. Werden diese von dem erzielten Preis nicht voll gedeckt, so entstehen wohl durch den betreffenden Umsatz zusätzliche Vertriebskosten; da diese aber vorwiegend kalkulatorischer Natur sind (kalkulatorische Bestandswagnisse, kalkulatorische Kundschaftswagnisse, kalkulatorische Verzinsung der Kundschaftsforderungen u.a.), denen keine sofortigen effektiven Ausgaben gegenüberstehen, bedeutet auch nur eine teilweise Abdeckung dieser Kosten für das Gesamtunternehmen einen Vorteil.

Nach den Ausführungen von Mellerowicz¹⁾ bringt erst der Preis einen relativen Gewinn, der auch noch einen Teil der fixen Kosten deckt, der also über den Grenzkosten liegt. Unter finanzieller Betrachtung ist hierzu zu sagen, daß die Grenzkosten die variablen, vorwiegend proportionalen Kosten der Deckungsdringlichkeit 2. Grades enthalten, auf die zeitweilig oder teilweise verzichtet werden kann.

1) Mellerowicz, K.: a.a.O., S. 323

Hieraus ist zu erkennen, daß weder die Deckungsdringlichkeit 1. Grades noch die Deckungsdringlichkeit 2. Grades mit den Grenzkosten identisch sind. Die Kenntnis der Kostendeckungsdringlichkeit jedes einzelnen Auftrages ist zu berücksichtigen, wenn entschieden werden muß, ob ein unter den vertrieblichen Selbstkosten liegender Auftrag noch angenommen werden kann oder ob er abgelehnt werden soll.¹⁾

5. Vertriebliche Leistungs- und Ertragsüberwachung

Die Entwicklung des Vertriebserfolges und des Vertriebsergebnisses darf nicht dem Zufall überlassen werden. Die Vertriebsleitung muß vielmehr die Möglichkeit haben, anhand geeigneter Relationszahlen in Verbindung mit den vertrieblichen Leistungszahlen die wirtschaftliche und ergebnismäßige Gestaltung der Vertriebstätigkeit laufend und sicher zu beurteilen und hierauf einzuwirken. Da sowohl die innerbetrieblich-organisatorischen als auch die marktbedingten und außerwirtschaftlichen Einflüsse, denen der Vertrieb unterworfen ist, sich aufwands- und leistungsmäßig niederschlagen, erstreckt sich die vertriebliche Rentabilitätsüberwachung vor allem auf die Überwachung der Vertriebs-erlöse im Verhältnis zu den korrespondierenden Fertigungsaufwendungen. Der Unterschied zwischen Vertriebs-erlös und Fertigungsaufwand ist die Vertriebs-spanne. Der Anteil des Vertriebsaufwandes am Vertriebs-erlös wird in der Vertriebsbelastung gekennzeichnet.

Beide Relationszahlen geben in Verbindung mit den Leistungszahlen der Vertriebsleitung die Möglichkeit, die periodischen Ergebnis- und Rentabilitätsveränderungen eindeutig zu erkennen. Sie bilden gleichsam den Indikator für die jeweilige Marktposition und wirtschaftliche Situation des Vertriebes.

51. Formen der Vertriebs-spanne

Als Vertriebs-spanne wird der Aufschlag auf die Herstellkosten oder den Einstandspreis angesehen, der zur Abdeckung aller durch den Vertrieb verursachten Vertriebskosten dienen und darüber hinaus noch eine Gewinnerzielung ermöglichen soll. Als Herstellkosten sind die Selbstkosten ohne Verwaltungs- und Vertriebskosten zu verstehen. Da

1) Bei diesen Überlegungen sind gleichzeitig die Kapazitätsauslastung und die Kostenentwicklung des Fertigungsbereiches mit zu berücksichtigen, die aber hier abstrahiert wurden.

die Vertriebskosten auf den ausgeübten Funktionen beruhen¹⁾, könnte theoretisch eine Gliederung der Vertriebsspannen nach den bei den einzelnen Umsätzen möglichen Funktionskombinationen vorgenommen werden, was in der praktischen Durchführung sich als unmöglich erweisen müßte. Andere Gliederungsmerkmale führen zu einer Einteilung der Vertriebsspannen nach verschiedenen Kategorien²⁾, von denen die, die für die vertriebliche Rentabilitätsüberwachung von besonderer Wichtigkeit sind, kurz dargestellt werden sollen. Hierbei wird auf eine theoretische Erörterung der möglichen Spannenstaffelungen³⁾ verzichtet, da im industriellen Vertrieb bei freier Preisgestaltung die Vertriebsspanne weniger Kalkulationsmittel als vielmehr Kontroll- und Ergebnisüberwachungsmittel ist.

511. Soll- und Istspanne⁴⁾

Die Soll- und Istspanne finden im industriellen Vertrieb in erster Linie Verwendung auf dem Gebiet der Planung und der Statistik. Sie können aber auch zu kalkulatorischen Zwecken angewendet werden.

Die Vertriebsspanne kann vor Auftragsabschluß oder nach der Auftragsabwicklung ermittelt werden. Vor Auftragsabschluß dienen hierzu die Werte der Vorkalkulation, nach der Auftragsabwicklung die Werte der Nachkalkulation. Die hierdurch ermittelten Spannen sind somit die Vorkalkulations- oder Sollspanne und die Nachkalkulations-⁵⁾ oder Istspanne. Die Sollspanne zeigt den erforderlichen Zuschlag bei der Festlegung von Kostenpreisen anhand von Selbstkostenkalkulationen, die Istspanne zeigt die vom Markt vergüteten Vertriebskosten, die tatsächlich erzielte Spanne.

Bei der statistischen Ermittlung des Vertriebserfolges und der Erfolgsentwicklung finden Soll- und Istspannen Verwendung. Es werden hierbei vor allem Soll- zu Istspannen und Ist- zu Istspannen vergleichsweise gegenübergestellt. Zur Darstellung der trendmäßigen Entwicklung der Vertriebssituation unter Ausschaltung der Markteinflüsse wird auch der Vergleich von Soll- zu Sollspannen vorgenommen.

1) Vgl. Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, Köln, 1951, S. 13

2) Sundhoff, E.: Die Handelsspanne, Westdeutscher Verlag, Köln, 1953, S. 51

3) Vgl. Sundhoff, E.: a.a.O., S. 68 ff.

4) Seyffert, R.: a.a.O., S. 469

5) Sundhoff, E.: a.a.O., S. 66

Die Vertriebsplanung arbeitet bei ihren Überlegungen zunächst mit Sollspannen, denen periodisch die erreichten Istspannen zur Kontrolle gegenübergestellt werden.

512. Stück-¹⁾ und Betriebsspanne²⁾

Der Vertriebskostenzuschlag kann auf die Leistungseinheit, Umsatzeinheit oder den Einzelauftrag bezogen werden; hieraus lassen sich die "Leistungseinheitsspanne", "Umsatzeinheitsspanne" oder "Einzelauftragsspanne" ableiten. Seyffert faßt diese Spannen zusammen unter dem Begriff "Stückspanne".

Eine Erweiterung der Stückspanne wird dadurch erreicht, daß der Vertriebskostenzuschlag jeweils auf die Erzeugnis- oder Apparategruppen bezogen wird. Sofern die hiernach zusammengefaßten Stückspannen verschieden hoch sind, stellt die Erzeugnis- oder Apparategruppenspanne eine Durchschnittsspanne dar, die in dem Maße den kalkulatorischen Ausgleich erlaubt, als die einzelnen Stückspannen kostendeckend sind.

Die auf dem gesamten Betriebsumsatz basierende Spanne ist die "Betriebsumsatzspanne" oder kurz "Betriebsspanne". Sie muß den kalkulatorischen Ausgleich für die jeweilige Umsatzperiode gewährleisten, um die Rentabilität der Vertriebsleistung zu sichern.

Sofern zwischen den einzelnen Umsatzgruppen bzw. Vertriebsgebieten eines Betriebes eine weitgehende Streuung der beanspruchten Vertriebsfunktionen vorliegt, wird die Betriebsspanne von untergeordneter Bedeutung. An ihre Stelle sind die Umsatzgruppenspannen oder die Vertriebsgebietsspannen zu setzen, die gleichzeitig die funktionellen Wesensunterschiede der einzelnen Vertriebsgebiete zum Ausdruck bringen.

Die Betriebsspanne und die von ihr abgeleiteten Vertriebsgebietspannen basieren normalerweise auf den Umsatz- und Aufwandszahlen eines Geschäftsjahres. Sofern diese Spannen für einen kürzeren Zeitraum ermittelt werden, sind sie als "kurzfristige Vertriebsgebietspannen"³⁾ anzusprechen.

513. Absolute und relative Spannen⁴⁾

Die Vertriebspanne kann als absoluter Betrag für eine Leistungs-

1) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, Köln 1951, S. 459

2) Seyffert, R.: a.a.O., S. 467

3) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, Köln 1951, S. 469

4) Sundhof, E.: a.a.O., S. 54

Einheit, Umsatzeinheit oder einen Einzelauftrag festgelegt werden. Sie wird dann als "absolute oder Betragsspanne"¹⁾ bezeichnet. Wird dagegen die Vertriebsspanne in Prozenten von den Herstellkosten ausgedrückt, ist sie als "relative oder Prozentspanne" anzusprechen.

Die Betragsspanne ist nur abhängig von den ausgeführten Vertriebsfunktionen. Eine Veränderung der Herstellkosten hat keinen Einfluß auf den absoluten Betrag der Spanne. Das bewirkt bei Kostenänderungen eine gemilderte Wirkung auf die Preisentwicklung, denn die Betragsspanne verursacht bei steigenden Herstellkosten eine Senkung der Prozentspanne und bei sinkenden Herstellkosten eine Erhöhung der Prozentspanne. Die Betragsspanne ist nur dann anwendbar, wenn von Änderungen der Herstellkosten keine oder nur geringe Einflüsse auf die auszuführenden Vertriebsfunktionen und die dadurch verursachten Vertriebskosten ausgehen.

Die Prozentspanne wird dagegen auf die Herstellkosten oder den Einstandspreis bezogen. Sie bringt je nach Veränderung der Bezugsgröße einen größeren oder geringeren absoluten Betrag. Die Prozentspannen übertragen daher die Schwankungen der Herstellkosten unverändert auf den Kostenpreis.

Anfolge steigender Beschäftigung und zunehmender Rationalisierung wurde die Produktionsmenge erhöht, während gleichzeitig die Herstellkosten pro Einzelgerät erheblich gesenkt werden konnten. Um diese erhöhte Produktionsmenge abzusetzen, mußten die vertrieblichen Funktionen unvermindert, ja sogar in verstärktem Maße beansprucht werden, was zu einer Erhöhung der Prozentspannen zwangsläufig führte.

Das Steigen der Prozentspanne wurde oft als Auswirkung zunehmender Unwirtschaftlichkeit im Vertriebsbereich betrachtet, ohne zu erkennen, daß sie in erster Linie nur eine relative Steigerung der Vertriebskosten bedeutet. Selbst dort, wo eine Steigerung der absoluten Vertriebskosten vorliegt, kann diese die Voraussetzung zu einer Senkung der Stückkosten der Gesamtproduktion bilden, da durch die erhöhte Vertriebstätigkeit evtl. eine Produktionsausdehnung ermöglicht wird, die es erlaubt, wirtschaftlichere und damit kostengünstiger arbeitende Verfahren anzuwenden. Wann das Betriebsoptimum

1) Seyffert, R.: a.a.O., S. 468

hierdurch erreicht wird, soll in der von Gutenberg¹⁾ dargestellten Form kurz erörtert werden:

Die Gesamtkosten K_t bestehen aus den Herstellkosten K_w und den Vertriebskosten K_u , also

$$K_t = K_u + K_w.$$

Wird die Produktionsmenge als x betrachtet, so gilt für die Durchschnittskosten k_t

$$k_t = \frac{K_u}{x} + \frac{K_w}{x}.$$

Differenziert man diese Funktion, so erhält man das Kostenminimum für diejenige Produktionsmenge, für die gilt

$$k_t = \left(\frac{K_u}{x}\right)' + \left(\frac{K_w}{x}\right)' = 0.$$

Hieraus folgt

$$\left(\frac{K_u}{x}\right)' = - \left(\frac{K_w}{x}\right)'.$$

Das bedeutet, daß das Kostenminimum bei der Produktionsmenge liegt bei der das Steigungsmaß der Vertriebsstückkostenkurve negativ gleich ist dem Steigungsmaß der Herstellstückkostenkurve, d.h. an diesem Punkt gleichen sich Kosteneinsparungen pro Stück in der Fertigung mit Kostenerhöhungen pro Stück auf der Vertriebsseite aus. Aus dieser Situation ergibt sich folgende graphische Darstellung: (siehe S. 83)

Es wird unterstellt, daß die durchschnittlichen Herstellkosten der in der Kurve k_w und die durchschnittlichen Vertriebskosten den in der Kurve k_u der Abb. 1 dargestellten Verlauf nehmen. Die Ausbringung, bei der die Stückkostenkurve der Gesamtproduktion ihr Minimum erreicht, wird dadurch ermittelt, daß man die Kurve k_w spiegelt zur Kurve $\overline{k_w}$. Verschiebt man die Kurve $\overline{k_w}$ solange, bis sie die Kurve k_u berührt, dann ist die dem Berührungspunkt entsprechende Produktionsmenge die für die Gesamtkosten optimale Ausbringung A. Bei diesem Punkt ist das Steigungsmaß der Kurven k_w und k_u entgegengesetzt gleich.

Vom Minimum der Vertriebskosten bis zum Minimum der Summe aus Herstellkosten plus Vertriebskosten pro Stück wird das Ansteigen der Vertriebskosten pro Stück durch das Sinken der Herstellkosten pro

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, Berlin, 1951, S. 308 ff.

Stück überkompensiert. Wird das Optimum überschritten, dann überwiegt das Ansteigen der Vertriebskosten pro Stück das Sinken der Herstellkosten pro Stück, und die Gesamtstückkosten steigen.

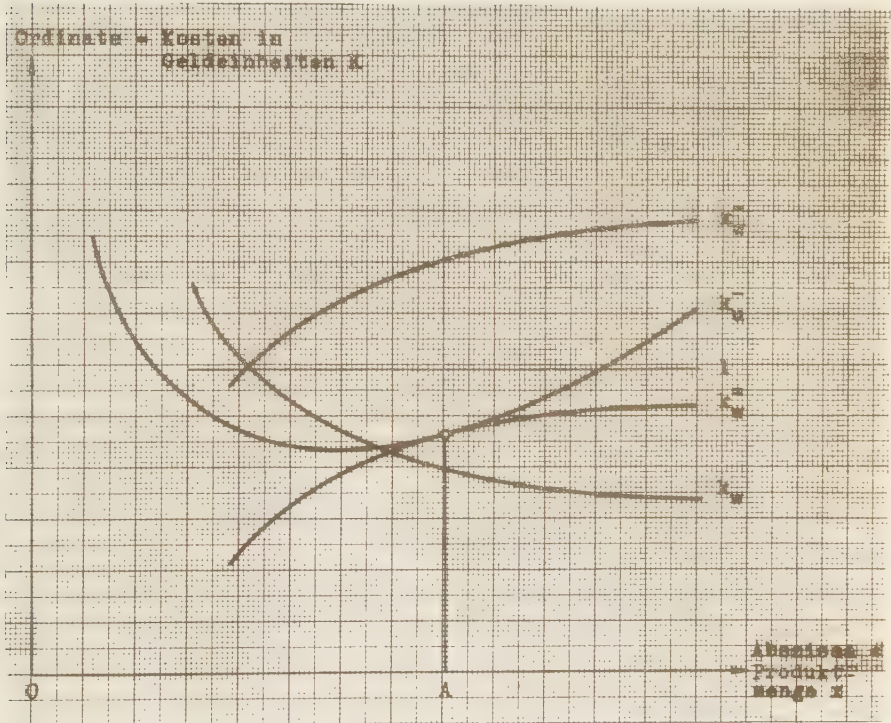


Abb. 1

Darstellung des Optimums der Stückkosten der Gesamtproduktion ¹⁾

Bei der Anwendung der Prozentspanne im Zeitvergleich und bei den vertriebslichen Planungen ist deshalb auf diese Auswirkungen besonders zu achten. Aus der bloßen Veränderung der Prozentspanne kann jedoch noch keine Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung des Vertriebes abgeleitet werden. Die funktionale Beanspruchung des Gesamtbetriebes muß dabei unbedingt berücksichtigt werden, um zu einer sichereren Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung des Vertriebes gelangen zu können.

1) Hüttenberg, E.: H.K.O., Bd. 1, S. 508

52. Die Vertriebsspanne der Elektroindustrie

521. Die durchschnittliche Vertriebsspanne

Als wichtiges Kontrollmittel dient im industriellen Vertrieb die durchschnittliche Vertriebsspanne. Sie wird statistisch ermittelt aus den fakturierten Rechnungswerten und den für die Umsätze anfallenden Herstellkosten bzw. Einstandspreisen. Die hieraus resultierende Spanne wird sowohl absolut festgestellt als auch in Relation zu den entsprechenden Herstellkosten bzw. Einstandspreisen ausgedrückt. Da die Erfassung stetig erfolgt, zeigt sie die durch das laufende Geschäft auftretenden Veränderungen unmittelbar, unabhängig von evtl. bestehenden Abschlußterminen. Sie kann je Umsatzgruppe, Abnehmergruppe oder Gerätegruppe erfaßt werden und ermöglicht damit eine eingehende Analyse der aus der Leistungsgruppe dem Vertrieb zufließenden Erträge.

Die Vertriebsspanne vermag jedoch nicht in der Aufteilung nach Umsatzgruppen, Abnehmergruppen oder Gerätegruppen über die erzielten Geschäftserfolge unmittelbare Aussagen zu vermitteln, da die mit den Umsätzen verbundenen Vertriebskosten nicht vorliegen und die funktionalen Vertriebsleistungen nicht klar abgegrenzt werden können. Für den Vergleich der einzelnen Gruppenvertriebsspannen untereinander ist dies ein besonderer Nachteil.

Die bedeutendste Aussagekraft erhält deshalb die Vertriebsspanne als Durchschnittsspanne für jeweils ein Vertriebsgebiet. Wird sie für kurze Perioden ermittelt und mit den aufgelaufenen Werten fortgeschrieben, so ist hieraus in Abstimmung mit den Zahlen des betrieblichen Rechnungswesens festzustellen, ob der kalkulatorische Ausgleich für die kurze Periode möglich und für die lange Periode gesichert ist; denn die Differenz zwischen Durchschnittskosten und Durchschnittserträgen ist der Erfolg auf lange Sicht.¹⁾

Im Werkvertrieb wird die Vertriebsspanne in Prozent von den Herstellkosten ausgewiesen, im Geschäftsstellenvertrieb werden als Relationsgröße die Einstandspreise zugrunde gelegt. Gleiche Prozentspannen haben deshalb unterschiedliche Betragsspannen zum Inhalt. Die verschiedenen Betragsspannen je Vertriebsstufe sind durch die unterschiedlichen funktionellen Leistungen begründet.

1) Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, Berlin, 1951, S. 473

Dies kommt durch das folgende Schema zum Ausdruck:

Lieferweg	Herstellkosten	Werkvertriebsspanne		Geschäftsstellenpreis	Geschäftsstellenspanne		Kundenpreis
		relativ	absolut		relativ	absolut	
Lieferung vom Werkvertrieb an Direktkunde	100,--	50 %	50,--	--	--	--	150,--
Lieferung vom Werkvertrieb über Geschäftsstelle an Kunde	100,--	<u>25 %</u>	25,--	125,--	<u>25 %</u>	31,25	156,25
Lieferung vom Werkvertrieb über Geschäftsstelle an Kunde	100,--	25 %	<u>25,--</u>	125,--	20 %	<u>25,--</u>	150,--

Hieraus kann abgeleitet werden, daß relative Vertriebsspannen nur vergleichbar sind:

- Innerhalb der gleichen Vertriebsstufe,
- bei derselben Bezugsbasis,
- bei gleichen Funktionsinhalten.

Da sich die funktionalen Vertriebsleistungen von Vertriebsgebiet zu Vertriebsgebiet auf Grund der unterschiedlichen Kundenstruktur, Auftragsstruktur und Struktur der zu vertreibenden Erzeugnisse ändern, sind die ermittelten Vertriebsspannen zur Feststellung der Entwicklung der wirtschaftlichen Situation nur im Zeitvergleich unter den vorgenannten Voraussetzungen verwendbar.

Seine Vergleichsmöglichkeit verschiedener Vertriebsgebiete auf Grund der durchschnittlichen Vertriebsspanne besteht nicht. Wird ein Vergleich trotzdem durchgeführt, so sind neben den reinen Vertriebsspannen noch unbedingt die funktionalen Vertriebsleistungen zu untersuchen, bevor beurteilt werden kann, ob die einzelnen Vertriebsspannen zu niedrig, berechtigt oder übermott sind.

22. Maximal- und Minimalspannen

Bei der Ermittlung der auftragsmäßigen Vertriebsspanne ist festzustellen, daß die relativen Spannen eine starke Streuung aufweisen, bei der die Grenzwerte nach oben hin einen Faktor¹⁾ von ca. 2,0 und

1) Faktor ist der Multiplikator, mit dem die Herstellkosten vervielfacht den Kundenpreis ergeben.

nach unten¹⁾ hin einen Faktor von ca. 1,10 aufweisen. In dieser Darstellung neigt man zu der Meinung, die hohe Spanne bringt neben den reinen Vertriebskosten noch einen beachtlichen Gewinn, während die niedrige Spanne nicht die vertriebslichen Selbstkosten deckt. Ziehen wir jedoch den Auftragswert mit in Betracht, so erkennen wir, daß die hohen Spannen fast ausschließlich bei Aufträgen erzielt werden, deren Wert weit unter dem durchschnittlichen Auftragswert liegen. Dagegen sind die niedrigen Spannen entweder bei Großaufträgen oder bei Lieferungen von Werkvertrieb an die Geschäftsstellen zu verzeichnen. Hierbei kommt auch die unterschiedliche Preisstellung der Einzelaufträge, auf die noch eigens eingegangen werden soll, sehr stark zum Ausdruck. Ermitteln wir also die absoluten Spannen, so ist festzustellen, daß die hohen relativen Spannen meist die niedrigsten absoluten Spannen bringen, während bei den niedrigen relativen Spannen die höchsten absoluten Spannen vorliegen.

Unter Beachtung der ganzen Reihe von Arbeits- und Verwaltungsvorgängen, die für jeden Auftrag, unabhängig vom Kundenpreis, ausgeführt werden müssen, ist unschwer festzustellen, daß Aufträge mit niedrigem Wert und hohen relativen Spannen nicht oder kaum die effektiven anteiligen Vertriebskosten decken, während die Großaufträge infolge der Größendegression trotz der niedrigen relativen Spanne die Abdeckung der effektiven Vertriebskosten sichern und darüber hinaus noch eine Gewinnerzielung ermöglichen.

Es können in diesem Zusammenhang folgende Grundsätze herausgestellt werden:

- a) Die Aufträge mit einer durchschnittlichen Auftragssumme müssen eine durchschnittliche Vertriebsspanne haben. Was als durchschnittliche Auftragshöhe anzusehen ist, richtet sich nach den Besonderheiten jedes einzelnen Vertriebsgebietes.
- b) Je geringer der Einzelauftragswert ist, desto höher muß die relative Vertriebsspanne sein, um die Kostendeckung zu ermöglichen.
- c) Aufträge unter dem Mindestauftragswert²⁾ erlauben im allgemeinen nicht die vollständige Abdeckung der durch sie verursachten effektiven Vertriebskosten. Wenn sie trotzdem aus vertriebspolitischen

1) Preispolitische Erwägungen, die zu einem teilweisen Verzicht auf die Vertriebskosten führen, sollen hier ausgeschlossen werden.

2) Bestimmung des Mindestauftragswertes siehe Seite 90 ff.

schen Gründen ausgeführt werden, ist für sie eine vereinfachte Abwicklungsmethode zu schaffen.

- d) Großaufträge können in der relativen Vertriebsspanne weit unter dem Durchschnitt liegen und trotzdem die volle Kostendeckung sichern.
- e) Das Ausmaß der möglichen Spannenabweichung von der Durchschnittsspanne ist abhängig von der Auftragshöhe und den zur Ausführung des Auftrages erforderlichen vertrieblichen Leistungen.

Versinnbildlichen wir uns diese Grundsätze anhand folgenden Beispiels:

Die Herstellkosten für einen durchschnittlichen Auftrag betragen 100 Einheiten, die Vertriebsspanne betrage 20 % der Herstellkosten. Hieraus ergibt sich ein Kundenpreis von 120 Einheiten. Die Vertriebskosten betragen 20 Einheiten, und zwar seien hiervon bei dem Stand der Vertriebsorganisation 8 Einheiten fix und 12 Einheiten den Herstellkosten proportional. Vermindert sich die Auftragshöhe durch Reduzierung des mengenmäßigen Auftragsvolumens, so ergibt sich die Entwicklung der auftragsbedingten Vertriebskosten gemäß Tab. 10, S. 88.

Im vorliegenden Beispiel sind bei einem Kundenwert von 82,66 die auftragsfixen gleich den auftragsproportionalen Vertriebskosten. Je geringer der Auftragswert wird, desto höher steigt der relative Anteil der Vertriebskosten infolge des Übergewichtes der fixen Vertriebskosten. Dieses Übergewicht der auftragsfixen Kosten wird so hoch, daß bei einem Kundenwert von 18,18 die Vertriebskosten gleich den Herstellkosten sind. Es ist jedoch zu beachten, daß infolge der organisationsbedingten Sprungvariation der fixen Kosten sich bei einer sehr starken Veränderung der Auftragshöhe die Höhe der fixen Kosten verändern kann.

Die auftragsbedingte Vertriebsspanne entwickelt sich wie folgt:

$$\text{Auftragsbedingte Vertriebskosten} = f + \frac{px}{100}$$

$$\begin{array}{l} \text{Vertriebsspanne} \\ \text{pro D-Mark Herstellkosten} \end{array} = \frac{f + \frac{px}{100}}{x} = \frac{f}{x} + \frac{p}{100}$$

$$\begin{array}{l} \text{Vertriebsspanne in} \\ \text{Prozent der Herstellkosten} \end{array} = \left(\frac{f}{x} + \frac{p}{100} \right) \cdot 100 = \frac{f}{x} \cdot 100 + p$$

Auftragswert	Herstellkosten	Vertriebskosten			Vertriebsspanne = % von Herstellkosten	Vertriebsbelastung = % vom Auftragswert
		fix	proportional	gesamt		
142.4	120	8	14.4	22.4	18,7	15,7
120.0	100	8	12	20	20,0	16,66
97.6	80	8	9.6	17.6	22,0	18,0
82.66	66.66	8	8	16.0	24,0	19,5
75.2	60	8	7.2	15.2	25,3	20,2
52.8	40	8	4.8	12.8	32,0	24,2
30.4	20	8	2.4	10.4	52,0	34,2
19.2	10	8	1.2	9.2	92,0	47,9
13.6	5	8	0.6	8.6	172,0	63,2

Tab. 10

Entwicklung der auftragsbedingten Vertriebskosten

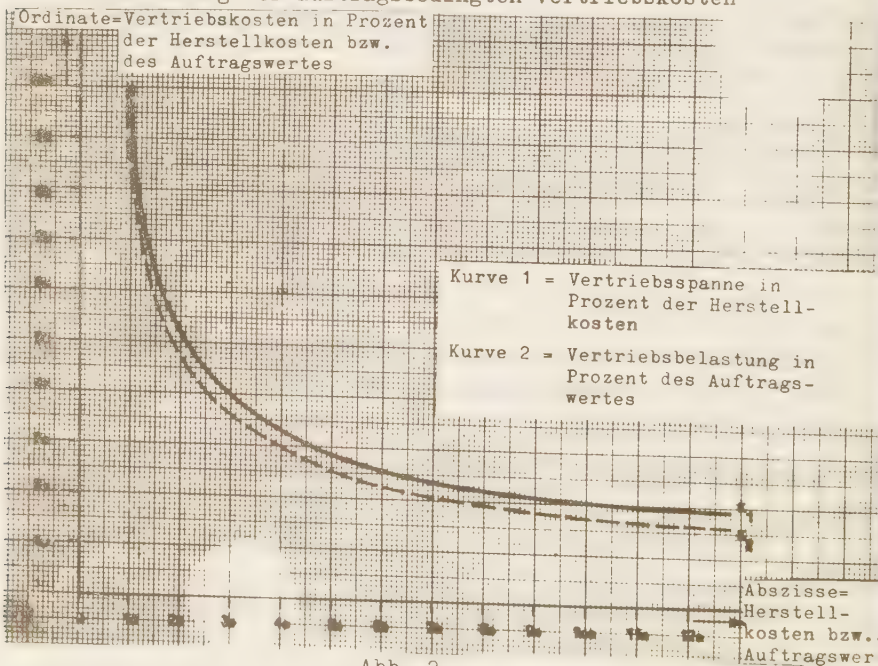


Abb. 2

Entwicklung der auftragsbedingten Vertriebsspanne bzw. Vertriebsbelastung

Die auftragsbedingte Vertriebsbelastung entwickelt sich wie folgt:

Auftragsbedingte
Vertriebskosten

$$= f + \frac{qx}{100}$$

Vertriebsbelastung pro
D-Mark Auftragswert

$$= \frac{f + \frac{qx}{100}}{x} = \frac{f}{x} + \frac{q}{100}$$

Vertriebsbelastung in Pro-
zent des Auftragswertes

$$= \left(\frac{f}{x} + \frac{q}{100} \right) \cdot 100 = \frac{f}{x} \cdot 100 + q$$

Hierbei bedeuten:

x = Herstellkosten bzw. Auftragswert

f = Höhe der auftragsfixen Vertriebskosten

p = Höhe der proportionalen Vertriebskosten in Prozent
der Herstellkosten

q = Höhe der proportionalen Vertriebskosten in Prozent
des Auftragswertes

Aus Abb. 2 und den formelmäßigen Definitionen ist zu erkennen, daß die relative Vertriebsspanne und die relative Vertriebsbelastung denselben Verlauf nehmen. Die Kurve K_2 , welche die Vertriebsbelastung in Prozent des Auftragswertes darstellt, ist lediglich von der Kurve K_1 (Vertriebsspanne in Prozent der Herstellkosten) um den Faktor d nach unten verschoben, der sich wie folgt ergibt:

$$K_1 = f + \frac{px}{100}$$

oder als Prozentsatz P_1 der Herstellkosten:

$$P_1 = \frac{100 f}{x} + p$$

Dagegen:

$$K_2 = f + \frac{q(x + V)}{100}$$

Hierbei ist:

$$V = f + \frac{px}{100}$$

$$K_2 = f + \frac{p(x + f + \frac{px}{100})}{100}$$

oder als Prozentsatz P_2 der Vertriebsleistung:

$$P_2 = \frac{100 f}{x + f + \frac{px}{100}} + q$$

$$P_1 - P_2 = d = \frac{100 f}{x} + p - \frac{100 f}{x + f + \frac{px}{100}} - q$$

$$d = 100 \left(\frac{f}{x} - \frac{f}{x + f + \frac{px}{100}} \right) + p - q$$

Hierbei bedeuten:

p = Höhe der proportionalen Vertriebskosten in Prozent der Herstellkosten

q = Höhe der proportionalen Vertriebskosten in Prozent des Auftragswertes

V = Gesamtsumme der Vertriebskosten

Der Abstand zwischen Kurve K_1 und Kurve K_2 setzt sich zusammen aus der Differenz zwischen der Höhe der fixen Vertriebskosten, bezogen auf die Herstellkosten und der Höhe der fixen Vertriebskosten, bezogen auf den Umsatz zuzüglich der Differenz aus den proportionalen Vertriebskosten, bezogen auf die Herstellkosten und die proportionalen Vertriebskosten, bezogen auf den Umsatz. Da im allgemeinen die im Auftragswert einkalkulierten Vertriebskosten wesentlich niedriger als die Herstellkosten sind, geht aus Abb. 2 hervor, daß der industrielle Vertrieb nur rentabel arbeiten kann, wenn die Einzelaufträge eine gewisse Auftragshöhe nicht unterschreiten. Werden vom Markt geringere Auftragsmengen gefordert, so ist die Organisation des industriellen Vertriebes nicht geeignet, diesen Bedarf wirtschaftlich zu befriedigen. Hier muß die Industrie die Aufgabe des Kleinvertriebes an den Handel und das Gewerbe abgeben.

Für die Bestimmung der Mindestauftragshöhe wird unterstellt, daß Herstellkosten der geforderten Produktmenge proportional sind. Weiterhin wird unterstellt, daß vom Markt mit geringer werdendem Auftragswert eine steigende Vertriebsspanne p , bezogen auf die Herstellkosten des Auftrages, vergütet wird.

Die effektiven Vertriebskosten je Einzelauftrag setzen sich zusammen aus dem Anteil der fixen Kosten f und den zu den Herstellkosten HK proportionalen Vertriebskosten q .

Der vom Markt maximal vergütete Preis ist:

$$\begin{aligned} P_u &= HK + \frac{p}{100} HK \\ &= HK \left(1 + \frac{p}{100} \right) \end{aligned}$$

Der Kostenpreis des Betriebes ist:

$$P_k = HK + \left(f + \frac{q}{100} HK \right)$$

Soll der vom Markt vergütete Preis für den Betrieb kostendeckend

sein, so gilt:

$$P_u = P_k; HK + \frac{p}{100} HK = HK + (f + \frac{q}{100} HK)$$

$$\frac{p}{100} HK = f + \frac{q}{100} HK$$

$$HK (p - q) = 100 f$$

$$HK = \frac{100 f}{p - q}$$

$$p - q = \frac{100 f}{HK}$$

HK bedeuten hier die Herstellkosten der Mindestauftragsmenge, die für die volle Kostendeckung erforderlich ist. Die Mindestauftragshöhe muß also so hoch sein, daß die fixen Vertriebskosten als Prozentsatz der Herstellkosten gleich sind der Differenz zwischen der vom Markt vergüteten Vertriebsspanne p und der Spanne der proportionalen Vertriebskosten q.

Wenn $f = \text{DM } 20,-$ $p = 30 \%$ und $q = 12 \%$, so müssen die Herstellkosten der Mindestauftragshöhe betragen

$$HK = \frac{100 f}{p - q} = \frac{100 \cdot 20,00 \text{ DM}}{30 - 12} = \frac{2000 \text{ DM}}{18}$$

$$HK = \text{DM } 111,11$$

Der Mindestauftragswert M beträgt somit:

$$M = HK + f + 30 \% \text{ v. } HK$$

$$M = 111,11 + 20,00 + 33,33 = \text{DM } 164,44.$$

Die Mindestauftragshöhe ist also abhängig von dem Verhältnis, in dem die vom Markt vergütete Vertriebsspanne p, die organisationsbedingten fixen Vertriebskosten f und die proportionalen Vertriebskosten q zu den Herstellkosten stehen.

523. Vergleichbare Vertriebsspanne

Die absolute Vertriebsspanne wird als Differenz zwischen den erzielten Kundenpreisen und den Herstellkosten beziehungsweise Einstandspreisen ermittelt. Je nach den vertraglichen Bedingungen werden durch die absolute Vertriebsspanne unterschiedliche Funktionsleistungen abgegolten, sodaß die einzelnen Spannen in funktionaler Hinsicht nicht unmittelbar vergleichbar sind, z.B. Lieferung ab Werk ohne Verpackung, Lieferung frei Haus in Übersee. Bei Lieferung ab Werk wird die Lieferfunktion nicht beansprucht; bei Lieferung frei Haus in Übersee machen jedoch die Lieferkosten und Spesen zuweilen bis zu

10 % des Kundenpreises aus.

Unterschiedliche Funktionsleistungen liegen auch zwischen den einzelnen Abnehmergruppen vor, z.B. Lieferung vom Werkvertrieb an Geschäftsstellen, Lieferung an Direktkunden im Ausland. Die einzelnen Kundengruppen verlangen unterschiedliche akquisitorische, projektive und abwicklungsmäßige Bearbeitung. Ferner sind je nach Abnehmer unterschiedliche Beträge für Umsatzsteuer und Provision im Kundenpreis einkalkuliert.

Die Lieferkosten und die Sonderkosten sind immer besonderer Vertragsbestandteil und deshalb bei jedem Auftrag verschieden hoch. Bei Exportlieferungen liegen die weitesten Streuungen vor. Unter Zugrundelegung von 10 Prozent Provision vom Verkaufspreis, 3 Prozent Verpackungskosten und 5 Prozent fob/cif-Kosten betragen die Sonderkosten 18 Prozent des Auftragswertes, während sie bei Lieferung fob ohne Kommissionseinschluß ca. 3 Prozent ausmachen. Dieser Umstand führt dazu, daß die je Einzelauftrag ermittelten Vertriebsspannen im gegenseitigen Vergleich geringen Aussagewert haben, da unterschiedliche Funktionsinhalte gegenübergestellt werden, die jedoch nicht unmittelbar erkenntlich sind, aber leicht festgestellt werden können.

Um die einzelnen Aufträge hinsichtlich des durch sie erzielten Vertriebsertrages in etwa vergleichbar zu machen, muß eine einheitliche Wertbasis angestrebt werden. Diese liegt bei den Selbstkosten einschließlich Gewinnzuschlag ohne die speziellen vertraglichen Liefer- und Sonderkosten. Dadurch werden die von den Vertragsbedingungen herrührenden Kostenmomente ausgeschaltet. Die Vertriebsspanne bezieht sich nur noch auf die internen vertrieblichen Leistungsfunktionen, deren unterschiedliche Beanspruchung bei den einzelnen Kundengruppen zum Ausdruck kommt.

524. Variation der für den kalkulatorischen Ausgleich erforderlichen Vertriebsspanne - - - - -

Die industrielle Vertriebsorganisation ist nach einem geplanten Umsatzvolumen aufgebaut, das gleichzeitig den Maßstab für die erforderliche Fertigungskapazität bildet. Sie muß deshalb ihre Dispositionen mit der Fertigung koordinieren und kann sich nicht allein nach den Vertriebsmöglichkeiten ausrichten, wie das beim Handel möglich ist. Hierdurch wird der industrielle Vertrieb unelastisch, was gleichzeitig bedeutet, daß auch die Höhe der Vertriebskosten ziemlich starr wird. Dadurch erhebt sich für ihn die Forderung zur voll-

len Ausnutzung seiner Vertriebskapazität, die sich in der Höhe eines gewissen Planumsatzes je Umsatzperiode ausdrückt.

Der Planumsatz zeigt mit der geplanten Vertriebsspanne das Ertragsvolumen, das zur Abdeckung der Vertriebskosten verfügbar ist. Da der "kalkulatorische Ausgleich" ¹⁾ den Planungen zugrunde gelegt wird, ist die vorgegebene Umsatzhöhe die Größe, die bei der geplanten Vertriebsspanne unbedingt angestrebt werden muß. Die Vertriebsspanne ist jedoch ein Preismoment, das die Höhe des Umsatzes wesentlich zu beeinflussen vermag.

Unter der Voraussetzung gleicher Kostenverhältnisse besteht eine Ausgleichsmöglichkeit in der Form, daß eine aus zu geringem Umsatzvolumen resultierende Ertragsminderung durch eine überdurchschnittliche Vertriebsspanne bzw. eine unter dem Soll liegende Vertriebsspanne durch einen höheren Gesamtumsatz ²⁾ kompensiert werden kann, sofern die Marktverhältnisse eine Preiserhöhung bzw. eine Umsatzausweitung erlauben.

Da sich die relative Vertriebsspanne auf die dem Umsatz der Periode zugrunde liegenden Herstellkosten bezieht, erscheint der zur Abdeckung der Vertriebskosten realisierte Betrag primär als Funktion der Absatzmenge, sekundär als Funktion der Vertriebsspanne. Durch Vergleich der erzielten Vertriebsspanne mit der auf Grund des erreichten Umsatzes für den kalkulatorischen Ausgleich erforderlichen Vertriebsspanne ist bereits zu jedem Periodenabschnitt die Möglichkeit gegeben, zu prüfen, in welchem Umfange die geplanten Vertriebserträge und das geplante Vertriebsergebnis erreicht werden.

Da der kalkulatorische Ausgleich auch die Abdeckung der allgemeinen Verwaltungskosten voraussetzt, soll deren Behandlung in der vertrieblichen Kostenrechnung kurz erwähnt werden. Die Verwaltungsorganisation wird in erster Linie von allgemeinen geschäftspolitischen Gesichtspunkten und Erfordernissen bestimmt. Die Veränderungen des Organisationsumfanges werden hauptsächlich durch langfristige Anpassungen an die Größe des Gesamtunternehmens ausgelöst. Durch die Verwaltungsorganisation verursachte Aufwendungen können deshalb für kurze Perioden als fix betrachtet werden. Sie liegen außerhalb des Einflßbereiches des Vertriebes, so daß dieser auf ihre Höhe nicht

1) Gutenberg, E.: a.a.O., Bd. II, S. 298 ff.

2) Die Liefermöglichkeiten in fertigungstechnischer und kapazitätsmäßiger Hinsicht werden hierbei vorausgesetzt.

einwirken kann. Damit stellen sie für den Vertrieb ein Datum dar. Da der Vertrieb jedoch die Aufgabe hat, auch einen Anteil der allgemeinen Verwaltungskosten im Vertriebserlös abzudecken, sind sie in vertrieblicher Hinsicht als relativ fixe Größe zu betrachten, weshalb sie bei den hier im Zusammenhang stehenden Ausführungen als Teil der relativ fixen Vertriebskosten betrachtet werden und in dieser Kostengruppe enthalten sind.

Es erhebt sich nun die Frage, wie sich die für den kalkulatorischen Ausgleich notwendige Vertriebsspanne in Abhängigkeit von der Absatzmenge verändert.

Gehen wir von der Voraussetzung aus, daß die Organisation des Vertriebes zu einem Umsatz in der Periode von 1000 Einheiten ausgerüstet ist. Der Aufwand der Vertriebsorganisation einschließlich des anteiligen allgemeinen Verwaltungsaufwandes in der Periode betrage 200 Einheiten. Hiervon seien 120 Einheiten dem Umsatz proportionaler Aufwand, 80 Einheiten organisationsbedingte, in der Periode fixe Aufwendungen. Sind die für den Umsatz erforderlichen Herstellkosten¹⁾ 800 Einheiten, so erfordert der kalkulatorische Ausgleich eine Vertriebsspanne von 25 % (Faktor 1,25). Verändert sich die Ist-Absatzmenge gegenüber der Plan-Absatzmenge in der Periode, so muß die Vertriebsspanne gem. Tab. 11 verändert werden, wenn der kalkulatorische Ausgleich gewährleistet sein soll.

Bringen wir diese Werte in eine graphische Darstellung, so zeigt die für den kalkulatorischen Ausgleich erforderliche Vertriebsspanne, bezogen auf die Vertriebsleistung, den Verlauf gem. Kurve K_1 in Abb. 3 (für den Verlauf der Kurve K_2 s.S. 97).

Die für den kalkulatorischen Ausgleich erforderliche Spanne kann als Vertriebsspanne auf die der Vertriebsleistung zugrunde liegende Summe der Herstellkosten oder als Vertriebsbelastung auf die Vertriebsleistung selbst bezogen werden.

Um die funktionalen Abhängigkeiten dieser Spannen zu erkennen, ist es erforderlich, sie aus den gewählten Prämissen abzuleiten und darzustellen.

Zur Ermittlung der kostendeckenden Vertriebsspanne werden die Vertriebskosten einschließlich anteiligen Verwaltungsgemeinkosten auf

1) Die Herstellkosten werden hierbei als dem Umsatz direkt proportionale Kosten betrachtet.

Veränderung der Ist-Lei- stung im Verhältnis zur Planlei- stung	in % d. Plan- leistg.	Umsatz- entwick- lung	Vertriebskosten			Her- stell- kosten	Erfor- derliche Vertr.- spanne in % der Herstell- kosten	Verhält- nis der Vertriebs- spanne zur Vertriebs- spanne bei Optimal- leistung
			relativ fix	propor- tional	gesamt			
geringer	-50	500	80	60	140	360	38,8 %	höher
	-40	600	80	72	152	448	33,9 %	
	-30	700	80	84	164	536	30,6 %	
	-20	800	80	96	176	624	28,2 %	
	-10	900	80	108	188	712	26,4 %	
gleich	0	1000	80	120	200	800	25,0 %	gleich
höher	+10	1100	80	132	212	888	23,9 %	niedriger
	+20	1200	80	144	224	976	23,0 %	
	+30	1300	80	156	236	1064	22,2 %	

Tab. 11

Variation der für den kalkulatorischen Ausgleich erforderlichen Vertriebspanne in Abhängigkeit von der Vertriebsleistung

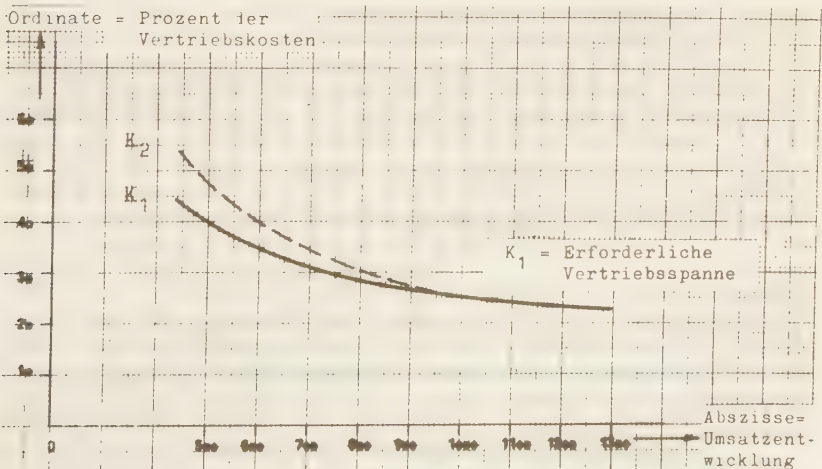


Abb. 3

Für den kalkulatorischen Ausgleich erforderliche Vertriebspanne

die der kostendeckenden Vertriebsleistung zugrunde liegende Summe der Herstellkosten bezogen.

Die Vertriebskosten umfassen die relativ fixen Vertriebskosten einschließlich der für den Vertrieb fix gegebenen anteiligen Verwaltungsgemeinkosten (F) und die der Vertriebsleistung proportionalen Vertriebskosten, wobei der Kostensatz p auf die Herstellkosten (HK) bezogen ist.

$$K = F + \frac{p}{100} HK$$

Bei der Ermittlung der Herstellkosten für die kostendeckende Absatzmenge ist zu beachten, daß diese bei einer gegebenen Umsatzhöhe U von der bei den Einzelumsätzen erzielten Preisstellung abhängig sind. Es muß deshalb die erreichte Umsatzhöhe abzüglich der effektiven Vertriebskosten als Herstellkosten der kostendeckenden Vertriebsleistung zugrunde gelegt werden. Diese sind:

$$HK = U - (F + \frac{p}{100} HK)$$

Die kostendeckende Vertriebsspanne V_{Sp} ergibt sich hieraus nach der Funktion:

$$V_{Sp} = \frac{F + \frac{p}{100} HK}{U - (F + \frac{p}{100} HK)} = \frac{\frac{F}{HK} + \frac{p}{100}}{\frac{U}{HK} - (\frac{F}{HK} + \frac{p}{100})}$$

$$V_{Sp} = \frac{a}{\frac{U}{HK} - a}, \quad \text{wenn } a = (\frac{F}{HK} + \frac{p}{100})$$

Wird die kostendeckende Vertriebsleistung bei der geplanten Vertriebsspanne genau erzielt, so ist:

$$U = HK + F + \frac{p}{100} HK \quad \text{oder}$$

$$\frac{U}{HK} = 1 + a$$

Damit gilt:

$$V_{Sp} = \frac{a}{1 + a - a} = a;$$

Die für den kalkulatorischen Ausgleich erforderliche Vertriebsspanne stimmt also mit der geplanten Vertriebsspanne überein. Weicht jedoch die erzielte Vertriebsleistung von der Planleistung und/oder die erzielte Vertriebsspanne von der geplanten Vertriebsspanne ab, so ist

$$U \geq HK + F + \frac{p}{100} HK$$

Dann ist die für den kalkulatorischen Ausgleich erforderliche Ver-

triebsspanne $V_{Sp} \leq a$, was in Tab. 11 zum Ausdruck kommt.

Bei der kostendeckenden Vertriebsbelastung wird die Summe der Vertriebskosten auf die kostendeckende Umsatzhöhe bezogen. Diese ist nicht unmittelbar bekannt, sondern ergibt sich aus der Summe der Herstellkosten HK und den effektiven Vertriebskosten. Die kostendeckende Umsatzhöhe ist also

$$U = HK + (F + \frac{p}{100} HK).$$

Die kostendeckende Vertriebsbelastung V_{bl} ergibt sich nach der Funktion:

$$V_{bl} = \frac{F + \frac{p}{100} HK}{HK + (F + \frac{p}{100} HK)} = \frac{a}{1 + a} \quad \text{wenn } a = \frac{F}{HK} + \frac{p}{100}$$

$$V_{bl} = \frac{1}{\frac{1}{a} + 1}$$

Die für den kalkulatorischen Ausgleich erforderliche Vertriebsspanne und Vertriebsbelastung sind hiernach abhängig von:

1. Der Höhe der relativ fixen Vertriebskosten einschließlich der anteiligen Verwaltungsgemeinkosten;
2. Dem Satz der zu den Herstellkosten proportionalen Vertriebskosten;
3. Der Summe der Herstellkosten, die der kostendeckenden Vertriebsleistung zugrunde liegen;
4. Der kostendeckenden Umsatzhöhe.

Hierbei wurde vorausgesetzt, daß die Kosten unabhängig von dem Leistungsgrad ihren Charakter beibehalten.

Wie noch später zu behandeln ist, ändert sich der Charakter der Vertriebskosten mit der Vertriebsleistung dadurch, daß ein Teil der bei zunehmender Vertriebsleistung variablen Kosten bei rückgängiger Vertriebsleistung auf dem erreichten Niveau benarrt und fixen Charakter annimmt. Hierdurch wirkt sich ein Leistungsrückgang bedeutend stärker aus als in der Kurve zum Ausdruck kommt. Nehmen wir an, daß bei Leistungsrückgang 60 % der Vertriebskosten relativ fix sind und nur 40 % proportional bleiben, so bewegt sich die für den kalkulatorischen Ausgleich erforderliche Vertriebsspanne links vom Abszissenwert 1000, der der Normalleistung entspricht, auf der punktierten Kurve K_2 der Abb. 3.

Da sich bei zurückgehender Vertriebsleistung ein Teil der proportionalen Kosten in relativ fixe Kosten wandelt, was zu einer Verminderung von p und Erhöhung des Faktors $\frac{F}{HK}$ führt, bewirkt dies ein sehr rasches Ansteigen der kostendeckenden Vertriebsspanne bzw. Vertriebsbelastung.

Außerdem werden sich die variablen Kosten infolge noch zu behandelnder Remanenzerscheinungen nicht unmittelbar anpassen, sodaß eine weitere Erhöhung der erforderlichen Vertriebsspanne notwendig wird.

Hieraus geht hervor, daß der industrielle Vertrieb infolge seiner organisationsgebundenen Starrheit gegen Leistungsrückgänge in wirtschaftlicher Hinsicht sehr empfindlich ist. Es wird sehr selten möglich sein, bei zurückgehender Leistung den kalkulatorischen Ausgleich durch eine erhöhte Vertriebsspanne herbeizuführen, da der verstärkt auftretende Konkurrenzkampf eine Senkung der Preise und damit eine Senkung der Vertriebsspanne erforderlich macht. Dadurch ist eine auch nur in geringem Umfange zurückgehende Vertriebsleistung Ursache bedeutender Ertragsschmälerungen. Es erhebt sich deshalb für den industriellen Vertrieb die Forderung, den für den kalkulatorischen Ausgleich in der Periode erforderlichen Umsatz unbedingt zu erreichen, um die angeführten Wirkungen zu vermeiden und die durch Absatzstockung in der Produktion entstehenden Unruhefaktoren, die die Ursache weiterer bedeutender Verlustquellen sind, nicht aufkommen zu lassen.

V. Die Abhängigkeit der Vertriebskosten von der Vertriebsleistung

1. Kostenkategorien im industriellen Vertrieb

11. Die Variationen der vertrieblischen Kosten

Untersuchen wir die Vertriebskosten und die Vertriebsleistung auf ihre Bestimmungsgründe, so ist festzustellen, daß diese beiden Größen in Wechselwirkung zueinander stehen. Es läßt sich sowohl die Wirkung der wechselnden Kosten auf die variable Vertriebsleistung als auch umgekehrt bei unterschiedlicher Vertriebsleistung eine Änderung der Kosten nachweisen. Zwischen den beiden Größen besteht also ein Zusammenhang, dessen Intensität näher betrachtet werden soll.

111. Die Kostenlage verändernde Faktoren

Der industrielle Vertrieb ist in seiner Leistungsfähigkeit auf die Erzeugungskapazität der eigenen Fertigung abgestellt. Es erhebt sich deshalb für ihn das Problem, seiner vertrieblichen Funktion unter Aufwendung geringster Mittel gerecht zu werden. Dieses "Minimalproblem" ¹⁾ löst sich in eine Reihe nachgeschalteter "Einzelprobleme" auf, und zwar: Bei welcher Vertriebsform sind die produzierten Erzeugnisse mit den geringsten Kosten zu vertreiben? Bei gegebener Vertriebsform erhebt sich die Frage nach der wirtschaftlichsten Vertriebsorganisation, der wirtschaftlichsten Vertriebsausstattung, der zu wählenden Absatzgebiete und der zu übernehmenden Vertriebsfunktionen.

Je nachdem, welche Vertriebsform und Vertriebsorganisation gewählt werden, hat dies Auswirkungen auf die vertriebliche Leistung und die vertriebliche Kostenlage. Die Vertriebskalkulation hat das Zusammenwirken verschiedener sich ändernden Faktoren zu berücksichtigen. Eine solche Änderung liegt stets dann vor, wenn die beim Absatz der vertrieblichen Leistungen zusammenwirkenden Vertriebsfunktionen sich in ihrer Zusammensetzung ändern.

Eine weitere Änderung erfolgt aber auch aus der Veränderung des Produktionsumfanges. Bei laufend steigender Produktion wird oft die Notwendigkeit entstehen, eine Ausweitung der Vertriebsorganisation vorzunehmen. Das bedeutet gleichzeitig eine Erhöhung der Kostenlage des Vertriebes. Selbst dann, wenn die Vertriebsleistungen nicht mehr im gleichen Umfange wie in den Vorjahren erhöht werden, zeigen die Vertriebskosten häufig aus arbeitsrechtlichen, vertriebspolitischen und psychologischen Gründen die Tendenz, noch eine gewisse Zeit weiter zu steigen. Hierdurch zeigen sich bei einer fallenden Zuwachsrates des vertrieblichen Leistungswachstums recht bald die Grenzen der Wirtschaftlichkeit. Um den Einfluß bestimmter variierender Faktoren zu ermitteln, ist es notwendig, von der Hypothese auszugehen, daß die übrigen Faktoren konstant bleiben. Diese Methode ist jedoch gefährlich, da bei falscher Auswahl der vermeintlich variierenden Faktoren eine Überbewertung einzelner Einflüsse erfolgen kann, die wiederum falsche Entschlüsse der Vertriebsleitung zur Folge haben. Außerdem haben die gewonnenen Daten zeitlich, leistungsmäßig oder kostenmäßig zu

1) Moll, J.: a.a.O., S. 28

nur einen beschränkten Geltungsbereich. Sobald sich die Gesamtkonzeption oder einzelne Faktoren der Vertriebsorganisation oder der Vertriebsleistung wesentlich ändern, liegen jeweils andere Voraussetzungen vor, die zu einer Änderung der Vertriebskosten führen.

Noch schwieriger ist es, die bei einer geschätzten Vertriebsleistung entstehenden Kosten zu bestimmen. In allen Fällen müssen ausserdem Preisänderungen mit ihren störenden Einwirkungen auf den Kostenverlauf berücksichtigt werden.

Das besondere Kostenproblem, das hier zu behandeln ist, ist die Frage nach dem Kosten-Minimum bei variabler Vertriebsleistung. Die Grösse, deren Minimum zu bestimmen und deren Entwicklung zu verfolgen ist, ergibt sich als Verhältnis der Gesamtkosten zu den Gesamtleistungen in den einzelnen Zeitabschnitten.¹⁾ Sie variiert je nach Höhe der vertrieblischen Leistungen.

112. Theorie der Kostenvariationen

In der von Schmalenbach begründeten Kostentheorie unter besonderer Berücksichtigung der Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad wird zunächst nach fixen und variablen Kosten unterschieden.

Unter Beachtung der Kostenentwicklung bei schwankendem Beschäftigungsgrad ergibt sich nach Heinen²⁾ folgende traditionelle Betrachtungsweise:

Gesamtkosten:

1. proportional
2. fix
3. degressiv (unterproportional)
4. progressiv (überproportional)
5. regressiv

Einheitskosten:

1. gleichbleibend
2. fallend (stark degressiv)
3. fallend (schwach degressiv)
4. steigend (progressiv)
5. fallend (sehr stark degressiv)

Betrachten wir diese Kostenkategorien in ihrer Bedeutung für den industriellen Vertrieb:

Die Vertriebskosten werden als Teil der Verwaltungskosten oft als fix beurteilt.³⁾ Man betrachtet sie als nicht vermeidbare Unkosten, resultierend aus der Existenz der Vertriebsorganisation, die zur

1) Vgl. Schmalenbach, E.: a.a.O., 7. Aufl., S. 52

2) Heinen, E.: Kosten und Beschäftigungsgrad, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1952/57, Sp. 3386 - 3387

3) Schmalenbach, E.: a.a.O., 7. Aufl., S. 52

Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft erforderlich sind.

Hierzu ist grundsätzlich zu bemerken, daß es absolut fixe Vertriebskosten nur in ganz beschränktem Umfange gibt. Es wären dies die Bereitschaftskosten bei einer Vertriebsleistung von Null. Da jedoch zwischen der normalen Vertriebsleistung, die gleich 100 zu setzen ist, und der Vertriebsbereitschaft mit der Leistung 0 eine Vielzahl von Bereitschaftsgraden ermittelt werden kann, sind die absoluten Bereitschaftskosten nur ein geringer Teilbetrag der normalen Vertriebskosten. Dagegen sind die relativ fixen Vertriebskosten die Kosten, die erforderlich sind, um den vollen vertrieblichen Leistungsgrad zu ermöglichen. Sie sind deshalb nur fix im Hinblick auf den zugrunde gelegten Leistungsbereich. Wird dieser Leistungsbereich geändert, so ändern sich auch die hierdurch bedingten Bereitschaftskosten sprunghaft.

Da bei steigender Vertriebsleistung diese "Sprungskosten" ¹⁾ oder "intervallfixen Kosten" ²⁾ in kleinen Mengen und kurzen Intervallen auftreten können, erhalten sie den Charakter von variablen Kosten. Sie sind jedoch von diesen zu trennen, da sie bei rückläufiger Vertriebsleistung nicht zwangsläufig mit den variablen Kosten fallen, sondern zunächst auf ihrer ursprünglichen Höhe stehen bleiben. Dieses Verhalten ist dadurch begründet, daß sie sich nicht unmittelbar von der Vertriebsleistung, sondern von der kapazitiven Vertriebsorganisation ableiten, für deren Umfang wohl auf längere Sicht die Vertriebsleistung maßgebend ist.

Unter dieser Voraussetzung sind die relativ fixen Kosten eine absolute Größe. Betrachten wir sie jedoch in Abhängigkeit von der Vertriebsleistung, so zeigt sich, daß sie innerhalb des Bereiches, für den sie fix sind, degressiven Charakter haben.

Während die fixen Kosten einen absoluten Begriff darstellen, sind die übrigen Kostenkategorien Relationsbegriffe. Sie unterscheiden sich voneinander durch den Grad ihrer Abhängigkeit von der Beschäftigung.

Teile der Vertriebskosten, und zwar die vertrieblichen Sondereinzelkosten (Frachten, Verpackung, Provisionen und Umsatzsteuer), können als proportionale Kosten betrachtet werden. Da sie in den Gesamtko-

1) Schmalenbach, E.: a.a.O., 7. Aufl., S. 57

2) Gutenberg, E.: Über den Verlauf von Kostenkurven und seine Begründung, ZfhF, 1953, S. 8

sten mit den relativ fixen Kosten zusammentreffen, bewirken sie eine Abschwächung der Degressionsneigung jener Kosten bei Ausweitung der Vertriebsleistung. Die degressiven Kosten entstehen in erster Linie aus den fixen und relativ fixen Kosten dadurch, daß sie zur Vertriebsleistung in Beziehung gesetzt werden. Hierbei steigen die relativ fixen Kosten von Leistungsintervall zu Leistungsintervall nicht in dem gleichen Umfang wie die Leistung selbst. Die degressiven Kosten haben noch einen zweiten Ursprung in den variablen Kosten dadurch, daß diese sich unterproportional zur Leistung entwickeln. Mit der Erhöhung der Vertriebsleistung können auch Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden, die zu einer relativen Reduzierung der Vertriebskosten führen.

Progressive Kosten können im Vertrieb zunächst als Auswirkung sinkender Vertriebsleistung entstehen, wenn die fixen und relativ fixen Kosten nicht im gleichen Verhältnis gesenkt werden können. Darüber hinaus können sie aber auch in einer Intensivierung und Ausweitung der zu erfüllenden Vertriebsfunktionen bei gleichzeitiger Erhöhung der Kostenlage auf Grund erhöhten Güterangebotes oder schwindender Absatzmöglichkeiten begründet sein.

Degressive Kosten haben ihren Ursprung in der Ausgliederung oder Einschränkung der übernommenen Vertriebsfunktionen bei gegebener oder steigender Vertriebsleistung, wenn ein Verkäufermarkt vorliegt. Eine Reduzierung der Vertriebskosten ist die Folge. Anlaß zu dieser Entwicklung kann eine wesentliche Veränderung der Absatzbedingungen sein, wenn eine Verknappung der Erzeugnisse am Markt auftritt, wie dies z.B. während des 2. Weltkrieges der Fall war.

Diese Ausführungen bezogen sich auf die Variationsformen der Gesamtkosten. Sie stellen im eigentlichen Sinne nur die Summe der Variationsmöglichkeiten der im Vertrieb anfallenden Kostengrößen dar, deren Veränderungen in Abhängigkeit vom Leistungsgrad noch besonders betrachtet werden sollen.

12. Die Reagibilität der Vertriebskosten

Nie bereits ausgeführt, zeigen die vertriebslichen Gesamtkosten und die Kosten je Leistungseinheit bei Veränderung der Vertriebsleistung (Vertriebsumsätze) ein sehr unterschiedliches Verhalten. Da die Gesamtkosten sich aus den einzelnen Kostengruppen und Kostenarten zusammensetzen, kann dieses Verhalten nur die summarische Auswirkung

des Verhaltens der "einzelnen Kostengruppen und Kostenarten bei Änderung der Vertriebsleistung sein. Die einzelnen Kostengruppen bzw. Kostenarten zeigen im Hinblick auf Leistungsschwankungen unterschiedliche Reagibilität" ¹⁾, auf deren Grundlage die Kosten in ganz bestimmter Weise charakterisiert werden können.

Die Stärke der Reagibilität, d.h. die größenmäßige Reaktion von Kostenarten auf Änderungen des Leistungsgrades, wird gemessen mittels des "Reagibilitätsgrades (r)", der sich "aus der prozentualen Änderung des Beschäftigungsgrades (b) und der prozentualen Änderung der zu untersuchenden Kostenart (k) ergibt $r = \frac{k}{b}$ ". ²⁾

Der Reagibilitätsgrad der Kostenarten des Vertriebsbereiches ist je nach der Intensität der auf die Kostenart einwirkenden kostenverursachenden Faktoren, die bedingt sind durch Änderungen der Marktsituation und die Höhe und Entwicklungsrichtung des vertrieblischen Leistungsgrades, laufenden Änderungen unterworfen. Er wird wesentlich von dem Anteil und der Veränderlichkeit der fixen und der relativ fixen Kosten der einzelnen Kostenarten bestimmt. Außerdem sind die variablen und sprungvariablen Kosten sowie deren Anpassungsfähigkeit an die Leistungsveränderung von Einfluß. Es soll nun versucht werden, die Entwicklungstendenzen bei steigender und sinkender Vertriebsleistung zu erkennen. Hierbei soll die Vertriebsleistung als absolute Leistungsgröße betrachtet werden. Die aus ihrer Abweichung von der Soll-Leistung sich ergebenden veränderten Markteinflüsse bleiben unberücksichtigt, da sie je nach Lage verschieden sind und in die theoretischen Überlegungen nicht mit einbezogen werden können.

121. Charakter der einzelnen Kostengruppen

Legen wir dieser Betrachtung die Gliederung der Gesamtvertriebskosten gem. S. 47 zugrunde, so erhalten wir folgende Kostengruppen:

	Anteil an Gesamtkosten
Personalkosten	30,0 %
Reisekosten	5,6 %
Werbekosten	6,7 %
Kapazitätskosten	3,7 %

1) Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, 1956, S. 265

2) Mellerowicz, K.: a.a.O., S. 266

	Anteil an den Gesamtkosten
Kapitalkosten	15,1 %
Allgemeine Sachkosten	10,8 %
Garantiekosten	5,9 %
Vertriebsverwaltungskosten	8,3 %
Lieferkosten	8,5 %
Sonderkosten	5,4 %

Die Reagibilität dieser Kostengruppen soll näher untersucht werden, wobei wir davon ausgehen, daß die Vertriebsorganisation harmonisch auf die gegenwärtige Umsatzhöhe abgestimmt ist. Es sollen also mit Ausnahme der natürlichen Reserven weder Überbelastung noch Überkapazität einzelner Vertriebsglieder vorliegen. Es wird vorausgesetzt, daß die Preise konstant bleiben.

a) Personalkosten

Die Personalkosten leiten sich vom Personaleinsatz ab, für dessen Umfang primär die vorhandene Vertriebsorganisation, sekundär jedoch die effektive bzw. die erwartete Vertriebsleistung verantwortlich ist. Wird die Vertriebsleistung innerhalb einer Periode etwa um 50% erhöht, so wird zunächst das eingesetzte Personal veranlaßt werden, den Leistungsgrad zu erhöhen, ohne daß eine sofortige Personalausweitung erfolgt. Sofern die Mehrbeanspruchung die Leistungselastizität einzelner Vertriebsglieder übersteigt, wird eine Ausdehnung der Arbeitszeit (Überstunden) eintreten, die dadurch zu beheben ist, daß das Vertriebspersonal an den Engpässen erhöht wird. Dies ist vor allem dort der Fall, wo die aus der Umsatzhöhe abgeleitete Zahl der Arbeitsvorgänge die Leistungskapazität übersteigt. Es wird also zunächst Personal erforderlich, an das nicht so hohe Leistungsansprüche gestellt werden muß. Das qualifizierte Personal erfährt zunächst keine Erhöhung. Sollte sich bei weiterer Leistungserhöhung zeigen, daß auch hier Personalaufstockung erforderlich ist, so führt dies zu einer generellen Ausweitung der Vertriebsorganisation.

Die Einstellung zusätzlichen Personals führt zu einer sprunghaftigen Kostenerhöhung. Da jedoch bei Zugang mehrerer Arbeitskräfte zu nacheinander liegenden Zeitpunkten die Kostensprünge in entsprechenden Zeitabständen erfolgen, die noch zum Teil von anderen Kostenelementen überlagert werden, entsteht der Eindruck, daß mit der Leistungserhöhung eine in etwa gleichläufige Kostenausweitung erfolgt.

Bis zur Personalerhöhung wirkt die Leistungssteigerung auf die Einheitskosten degressiv. Da jedoch das Personal nicht generell, sondern nur an einzelnen Stellen und auch dort nicht in genau demselben Umfange der Leistungssteigerung erhöht wird, ist die sprunghafte Kostenerhöhung selbst meist unterproportional. Ein typisches Beispiel hierfür führt Moll ¹⁾ an.

Tritt jedoch eine Leistungsreduzierung von beispielsweise 30 % auf, so wird sich die menschliche Arbeitskraft durch Senkung der Leistungsintensität dieser geringeren Beanspruchung anpassen, ohne daß der Leistungsrückgang sofort offensichtlich wird. Erst wenn der Leistungsrückgang längere Zeit anhält und größere Ausmaße annimmt und wenn die Vertriebsleitung erkennen kann, daß dieser Rückgang endgültig ist, wird sie versuchen, die Personalkosten zu senken. Dies ist auch wiederum zunächst nur dort möglich, wo durch Zusammenlegung quantitativ meßbarer Leistungen eine Personalreduzierung vorgenommen werden kann. Hochqualifizierte Arbeitskräfte und Leitungspersonal können in der Regel dadurch nicht kurzfristig eingespart werden. Auf die Dauer gesehen, wird es aber die Wirtschaftlichkeit des Vertriebes erfordern. Es ist hierbei noch zu beachten, daß arbeitsrechtliche und soziale Gründe einerseits, psychologische und vertriebspolitische Gründe andererseits einer Entlassung von Arbeitskräften oft entgegenstehen.

Es zeigt sich also meist eine geringe Reagibilität der Personalkosten, die sich dahin auswirkt, daß bei schwankender Vertriebsleistung eine starke Degression bzw. Progression der Kosten je Leistungseinheit eintritt. Die Personalkosten des Vertriebes sind damit bei sinkender Vertriebsleistung in starkem Maße remanent. Das bedeutet, daß sie stets auf Umsatzsteigerung gerichtet sind und nach dieser drängen. Auf Grund des hohen Anteils dieser Kostengruppe an den Gesamtkosten, und da sich eine keine weiterer Vertriebskosten von dem Personaleinsatz mittelbar ableitet, kommt diesem Verhalten große Bedeutung zu.

b) Reisekosten

Die Reisekosten werden in erster Linie durch die akquisitorische Tätigkeit verursacht. Nur ein geringer Teil entfällt auf die eigentliche Auftragsabwicklung. Somit sind die Reisekosten vor allem von

1) Moll, J.: a.a.O., S. 42

vertriebspolitischen Entscheidungen abhängig. Es besteht kein unmittelbarer kausaler Zusammenhang zu den vertrieblichen Leistungen. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß die vertriebspolitischen Entscheidungen letzten Endes an den vertrieblichen Leistungen ausgerichtet werden müssen. Einer Leistungserhöhung wird im allgemeinen eine Steigerung der Reisekosten folgen oder sogar schon vorausgehen, während jedoch eine Erhöhung der Reisekosten nicht unmittelbar eine erhöhte Leistung zur Folge haben muß. Die erhöhten Reisekosten können vielmehr die Folge verstärkter Akquisitionstätigkeit sein, die auf Grund rückläufiger Leistungsentwicklung erforderlich wird.

Da die Reisekosten nicht zwangsläufig anfallen, folgen sie keiner Gesetzmäßigkeit, sondern können relativ leicht beeinflußt werden. Über mehrere Perioden hinweg nehmen sie zur Vertriebsleistung annähernd proportionalen Verlauf. Bei zurückgehender Vertriebsleistung zeigen sie remanentes Verhalten und können evtl. auf Grund dadurch notwendig werdender verstärkter Reisetätigkeit progressiv verlaufen.

c) Werbekosten

Da die Werbung auf die Ausdehnung und Sicherung des künftigen Umsatzes gerichtet ist, steht sie mit der gegenwärtigen Vertriebsleistung nicht in unmittelbarer Beziehung. Sie muß jedoch von dieser getragen werden, weshalb als Maßstab die langfristige Leistungshöhe anzusehen ist. Hierdurch erhält die Gesamtsumme relativ fixen Charakter, der auf Prestigegründe und vertriebspolitische Entscheidungen zurückzuführen ist. Die Werbekosten zeigen damit bei zurückgehender Vertriebsleistung eine starke remanente Entwicklung, die durch zusätzliche Werbemaßnahmen ebenfalls zur Progression führen kann.

d) Kapazitätskosten

Die Kapazitätskosten sind als abgeleitete Kosten zu betrachten. Sie sind die Kostenteile der langfristig dem Vertrieb dienenden Ausrüstungen, für deren Umfang die Größe der Vertriebsorganisation maßgebend ist. Es ist hierbei zu beobachten, daß bei sich ausweitender Vertriebsleistung die Kapazitätskosten in gewissem Umfange sich ebenfalls ausweiten. Die jeweilige Kostenerhöhung erfolgt sprunghaft entsprechend der Ausweitung der organisationsbedingten Kapazi-

tätsgrenzen, die nach den langfristigen Vertriebsplanungen und Vertriebserwartungen vorgenommen werden. Ein wesentlicher Maßstab hierzu bildet das eingesetzte Vertriebspersonal.

Bei Rückgang der Vertriebsleistung ist jedoch eine entsprechende Reduzierung der eingesetzten Anlagen auf Grund ihrer langfristigen Gebundenheit nicht unmittelbar möglich.

Die Kapazitätskosten sind deshalb zu charakterisieren bei Leistungssteigerung als sprunghaft variabel, wobei die Kostenerhöhung unterproportional zur Leistungssteigerung verläuft, dagegen bei Leistungsrückgang als relativ fix auf Grund der Organisationsgebundenheit der vertrieblichen Einrichtungen. Kurzfristig können diese Kosten für den jeweiligen Leistungsbereich als absolut fix bezeichnet werden, wodurch bei Leistungsschwankungen Kostenprogression bzw. Degression eintritt. Sie sind sehr unreakibel mit stark remanenter Entwicklungstendenz.

c) Kapitalkosten

Es sind dies Kosten für das im Vertrieb durch Kundschaftsforderungen und Lagerbestände gebundene Kapital. Außerdem gehören die aus der Kapitalbindung resultierenden Kundschaftswagnisse und Bestandswagnisse hierzu. Sie sind damit abhängig von der Höhe der Kundschaftsforderungen und der Lagerbestände.

Die Kundschaftsforderungen sind Ausdruck der Vertriebsleistung, unter der Voraussetzung, daß sich die Marktverhältnisse und die Zahlungsfähigkeit der Kunden nicht ändern. Die Vertriebslagerbestände sind einerseits abhängig von den geplanten Vertriebsleistungen, da auf Grund der Fertigungsdauer eine Ausweitung der Umsatzhöhe nur mit erhöhten Beständen aufrecht erhalten werden kann. Außerdem wirkt auf die Bestandshöhe das Verhältnis der geplanten zu den erzielten Umsätzen. Wird nämlich der geplante Umsatz nicht effektiv erzielt, so führt die Differenz der Herstellkosten zwischen Plan- und Effektivumsatz zu einer Bestandserhöhung, da die Fertigung auf Grund der relativ hohen Durchlaufzeit nicht kurzfristig gestoppt werden kann und die nicht verkauften Erzeugnisse auf Lager genommen werden müssen. Hierdurch tritt eine Verlagerung der Bestandshöhe in der Form ein, daß die Kundschaftsforderungen auf Grund der niedrigen Vertriebsleistung sinken, während die Lagerbestände steigen. Bei Umsatzsteigerung wird jedoch in gewissem Umfange eine relative Bestandsminderung ein-

treten, während bei Umsatzreduzierung eine relative und absolute Bestandserhöhung sich im allgemeinen nicht vermeiden läßt.

Summarisch betrachtet, sind deshalb die Kapitalkosten fast proportional den geplanten Vertriebsleistungen, wobei Umsatzenschwankungen desgressiv bzw. progressive Tendenzen wirksam werden lassen.

f) Allgemeine Sachkosten

Die allgemeinen Sachkosten sind in erster Linie bedingt durch die arbeitenden Menschen im Vertrieb. Vertriebspolitische und repräsentative Gesichtspunkte treten außerdem hinzu. Da sie sich aus Einzelausgaben zusammensetzen, können sie kurzfristig beeinflußt werden und zeigen damit eine starke Abhängigkeit gegenüber kostenbeeinflussenden Maßnahmen. Auf Grund ihrer Organisationsgebundenheit sind sie von der unmittelbaren Leistungshöhe unabhängig, doch richten sie sich auf längere Zeit nach der Leistungshöhe aus. Dies führt im allgemeinen meist dahin, daß sie bei Umsatzerhöhung infolge nicht streng befolgter Sparsamkeit ziemlich gleichläufig mit dem Umsatz steigen. Bei Umsatzrückgang verharren sie jedoch noch eine ganze Weile auf der erreichten Höhe, bis sie auf Grund umfangreicher Sparmaßnahmen der Leistungsentwicklung angepaßt werden. Sie können deshalb in der aufsteigenden Linie als leicht unterproportional steigend, in der abfallenden Linie jedoch zunächst als fix und dann als proportional fallend bezeichnet werden. Hieraus entstehen bei Umsatzenschwankungen - kurzfristig betrachtet - schwache degressive bzw. zunächst starke progressive, dann etwa gleichbleibende Kostenentwicklungen pro Leistungseinheit.

g) Garantiekosten

Die effektiven Gewährleistungsaufwendungen werden im allgemeinen in der Abgrenzungsrechnung erfaßt. In die Vertriebskosten der Periode werden sie als kalkulatorischer Betrag auf die effektiven Umsätze des Vertriebes berechnet, wobei der kalkulatorische Satz je nach Höhe der effektiv angefallenen Gewährleistungsaufwendungen und der Umsätze periodisch zu überprüfen und, sofern notwendig, der gegebenen Situation anzupassen ist. Sie können damit in diesem Zusammenhang als dem Umsatz proportional betrachtet werden; sofern von evtl. außerordentlichen Gewährleistungsverpflichtungen abgesehen wird, entsteht auf Grund der sich verändernden Bezugsbasis bei Umsatzerhöhung leichte Degression, bei Umsatzminderung leichte Progression. Zu die-

ser Gruppe können außerdem die auf Grund von entstandenen Lager-schäden erforderlichen Nacharbeiten gezählt werden, die sich in erster Linie nach der Bestandshöhe richten und ziemlich fixen Charakter haben, sofern keine außerordentlichen Ereignisse im Lager besondere Schäden verursachen.

h) Vertriebsverwaltungskosten

Es sind hierunter die Kostenanteile der gemeinsamen Dienststellen zusammengefaßt, die auf Grund der durchgeführten Leistungen dem Vertrieb zuzuordnen sind, z.B. anteilige Lagerkosten, anteilige Kosten des Versandbüros, anteilige Kosten der Personalverwaltung u.a.. Diese Kosten setzen sich in erster Linie aus Personalaufwendungen und den sonstigen durch Personaleinsatz bedingten Kosten zusammen. Sie sind deshalb kurzfristig fix; bei Kapazitätsausweitungen verlaufen sie sprunghaft unterproportional, dagegen zeigen sie bei Leistungsrückgang ein starkes Beharrungsvermögen auf der bereits erreichten Kostenhöhe. Gegenüber Leistungsschwankungen haben sie deshalb stark degressive bzw. progressive Wirkung.

i) Lieferkosten und Sonderkosten

Die Lieferkosten und Sonderkosten richten sich nach den jeweiligen vertraglichen Besonderheiten. Unter der Voraussetzung einer gleichbleibenden Umsatzstruktur verlaufen sie direkt proportional zur Vertriebsleistung. Sie zeigen die stärkste Reagibilität mit keinerlei Remanenzerscheinungen. Damit sind sie in ihrem Kostencharakter konstant.

122. Charakter der Gesamtvertriebskosten

Wie aus den vorstehenden Ausführungen hervorgeht, reagieren die einzelnen Kostengruppen auf Leistungsschwankungen unterschiedlich und beeinflussen hierdurch verschiedenartig die Entwicklung der Gesamtvertriebskosten. Die größenmäßige Veränderung der Gesamtkosten ergibt sich als Resultante der Veränderungen der einzelnen Kostengruppen. Um diese Auswirkungen in ihrem Ausmaße differenzmäßig darzustellen, ist es erforderlich, die einzelnen Kostengruppen in den Fixkostenanteil und den variablen Kostenanteil zu trennen. Diese Kostenauflösung wurde von Schmalenbach ¹⁾ für den Produktionsbereich nach

1) Schmalenbach, E.: Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 3. Aufl., Leipzig, 1926

der "mathematischen Methode" vorgenommen und führt zur Errechnung des "proportionalen Satzes". Schmalenbach stellt damit die Mehr- oder Minderkosten pro Produktionseinheit bei einer Produktionsänderung fest. Mit Hilfe dieses Kostensatzes pro Einheit zerlegt nun Schmalenbach die Gesamtkosten eines Betriebes in einen fixen und einen proportionalen Bestandteil. Diese Methode ist zur Auflösung der Vertriebskosten ungeeignet, da die Kosten in erster Linie organisationsbedingt sind, während sie im Produktionsbereich doch vor allem von dem Materialverbrauch und der Lohnhöhe bestimmt werden.

Maletz¹⁾ versucht nachzuweisen, daß die mathematische Methode nicht richtig ist und will sie durch die "buchtechnische Methode" ersetzen. Hierbei treten jedoch neue Schwierigkeiten durch die Frage auf: Welche von den auftretenden Kosten sind fix und welche proportional? Diese Frage kann der Betriebswirtschaftler nur anhand der genauen Kenntnis der betrieblichen Vorgänge für eine gleichbleibende, wenigen Wandlungen unterliegende Produktion beantworten. Im industriellen Vertrieb sind die Kosten primär von der Vertriebsorganisation abhängig. Die Vertriebsleistung als solche ist in kurzfristiger Betrachtung für das Entstehen von Kosten von untergeordneter Bedeutung. Auf längeren Zeitraum betrachtet, bestimmt jedoch die Vertriebsleistung den Umfang der Vertriebsorganisation und damit die Höhe der Vertriebskosten. Es liegen im industriellen Vertrieb also keine raschen Wandlungen der Vertriebskosten vor.

Betrachten wir jedoch die Veränderung der einzelnen Vertriebsglieder und die hiervon abhängigen Kosten im Verhältnis zur Vertriebsleistung, so sind fixe und variable Kostenelemente festzustellen. Diese beiden Kostengruppen in ihrer größenmäßigen Ausdehnung zu erkennen und festzustellen, inwieweit sich die vertriebslichen Kosten der Veränderung der Vertriebsleistung anpassen, ist von besonderer Wichtigkeit, da je nach der Anpassungsfähigkeit an die vertriebsliche Leistungsänderung die Vertriebskostengestaltung und die vertriebsliche Wirtschaftlichkeit wesentlich beeinflusst werden. Wir haben bereits die Reagibilität der einzelnen Kostengruppen besprochen. Auf Grund dieser Erkenntnisse versuchen wir, jede einzelne Kostengruppe auf dem Wege der Schätzung in einen Fixkostenanteil und einen variablen Kostenanteil zu trennen.

1) Maletz, J.: Kostenauflösung, ZfhF, 20. Jg., 1926, S. 293 ff.

Hierbei wird ein normaler Leistungsstand vorausgesetzt. Die Leistungsveränderung soll nur in dem Umfange angenommen werden, daß sie bei der zugrunde liegenden Vertriebsorganisation keine Änderung der kapazitiven Größen unmittelbar auslöst. Sofern die Leistungsschwankung größere Ausmaße annimmt, müssen die Vertriebsorganisation und die vertriebliche Kapazität dem neuen Leistungsniveau angepaßt werden, was eine sprungmäßige Veränderung der kapazitätsbedingten intervallfixen Kosten nach oben oder unten zur Folge hat.

Bei einer Leistungsänderung verläuft die Entwicklung der einzelnen Kostengruppen nicht kontinuierlich, sondern in verschiedenen Sprungvariationen. Außerdem ändern die Kostengruppen je nach dem Grad der Leistungsschwankung und der Veränderungsrichtung den Reagibilitätsgrad. Die Kostenzerlegung führt deshalb zur Vereinheitlichung, insbesondere der variablen Kostenanteile, da es nicht möglich ist, den Reagibilitätsgrad bei einer Leistungsänderung von 10 %, 20 % oder 30 % jeweils genau abzuschätzen.

Durch die Unterscheidung bei den Leistungsabweichungen zwischen Leistungssteigerung und Leistungssenkung soll die wesentliche Veränderung des Variabilitätscharakters der einzelnen Kostengruppen berücksichtigt werden.

Die fixen und intervallfixen Kosten beziehen sich auf die jeweilig organisationsbedingte Leistungsfähigkeit. Wird diese einem neuen Leistungsniveau angepaßt, so verändern sich die intervallfixen Kosten sprungartig, um auf dem neuen Leistungsstand wieder fix zu beharren. Sie werden deshalb als relativ fix bezeichnet.

Die variablen Kosten verlaufen bei Leistungssteigerung zum Teil proportional und zum Teil unterproportional. Setzt sich jedoch die Steigerungstendenz nicht fort und tritt plötzlich ein Leistungsrückgang auf, so verändert sich zunächst ihr Charakter. Sie werden noch eine Weile weiter ansteigen bzw. auf dem erreichten Niveau beharren, um sich mit einer gewissen Zeitverzögerung der neuen Leistungstendenz anzupassen. Es ist jedoch zu beachten, daß ein Teil der bei Leistungssteigerung variablen Kosten sich nun in relativ fixe Kosten wandelt, da sie auf Grund der Organisationsgebundenheit nicht wieder entsprechend dem Aufstiegsast vermindert werden können. Sie zeigen somit ein remanentes Verhalten.

Kostengruppen	Anteil an den Gesamt- vertriebs- kosten %	Leistungssteigerung				Leistungssenkung			
		relativ %	fix DM	variabel %	DM	relativ %	fix DM	variabel %	DM
Personalkosten	30,0	50	15,--	50	15,--	80	24,--	20	6,--
Reisekosten	5,6	30	1,68	70	3,92	50	2,60	50	2,80
Werbekosten	6,7	70	4,69	30	2,01	90	6,03	10	-,67
Kapazitätskosten	3,7	70	2,59	30	1,11	90	3,33	10	-,37
Kapitalkosten	15,1	30	4,53	70	10,57	50	7,55	50	7,55
Allgemeine Sachkosten	10,8	30	3,24	70	7,56	60	6,48	40	4,32
Garantiekosten	5,9	20	1,17	80	4,72	60	3,54	40	2,36
Vertriebsverwaltungskosten	8,3	70	5,81	30	2,49	90	7,47	10	-,83
Lieferkosten	8,5	10	-,85	90	7,65	10	-,85	90	7,65
Sonderkosten	5,4	-	-	100	5,40	-	-	100	5,40
Vertriebskosten gesamt	100	39,6	39,57	60,4	60,43	62,0	62,05	38,0	37,95

Tab. 12

Charakter der Vertriebskosten

In der Tab. 12, S. 112 legten wir zunächst für die Kostenaufteilung die Kostenstruktur der Vertriebsabteilungen des untersuchten Betriebes zugrunde. Für die Bereiche der Leistungssteigerung und der Leistungssenkung wurden die einzelnen Kostengruppen in den Anteil der relativ-fixen und der variablen Kosten aufgeteilt, wobei von der Veränderung der den einzelnen Kostengruppen zugrunde liegenden Organisationsfaktoren ausgegangen wurde. Hiernach ergibt sich, daß bei der Leistungssteigerung als Durchschnitt rd. 40 % der gesamten Vertriebskosten relativ fix und rd. 60 % variabel sind. Dagegen sind bei einer Leistungssenkung rd. 62 % der gesamten Vertriebskosten relativ fix und rd. 38 % variabel.

Hierbei ist jedoch noch nicht der Charakter der variablen Kosten, nämlich ob sie proportional, progressiv oder degressiv zur Leistungsänderung verlaufen, bestimmt. Da sie sich z. T. aus proportionalen und degressiven Kosten und soweit es die Reise- und Werbekosten betrifft, aus progressiven Kosten zusammensetzen können, können die variablen Kosten in ihrer Gesamtheit für den Bereich der Leistungssteigerung als leicht degressiv charakterisiert werden, abgesehen von dem als fix beharrenden Kostenanteil.

Die relativ fixen Kosten wurden jedoch nur für einen gewissen Leistungsbereich als konstant angesehen. Die Sprungvariation hängt von der Anpassungsfähigkeit der organisationsbedingten Vertriebsmittel und der Leistungselastizität der Vertriebsglieder ab. Eine Leistungssteigerung bewirkt einen "Degressionseffekt der fixen Kosten"¹⁾, bezogen auf die Leistungseinheit, der jedoch bei einer Leistungssenkung sich zum Progressionseffekt der fixen Kosten auswirkt. Für die gesamten Vertriebskosten bewirken die relativ fixen Kosten somit eine Potenzierung des für die variablen Kosten festgestellten Charakters.

12b. Tatsächliche Entwicklung der Gesamtvertriebskosten

Stellen wir nun dem theoretisch ermittelten Verhalten der Vertriebskosten eine effektive Kostenentwicklung eines Vertriebsgebietes für den Zeitraum von 1933 bis 1957 gegenüber, wobei die Kriegs- und unmittelbaren Nachkriegsjahre wegen der damals herrschenden besonderen Markt-

1) meinen, E.: Kosten und Beschäftigungsgrad, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1957/58, Sp. 3387

verhältnisse und mangels entsprechender kostenrechnungsmäßiger Unterlagen ausgenommen bleiben. Die dargestellten Zahlen entsprechen dem Gesamtkosten einer Vertriebsabteilung. Eine Unterteilung nach Kostengruppen kann anhand der noch vorhandenen Kostenrechnungsunterlagen nicht für diesen Zeitraum vorgenommen werden. Da die Zahlen nur aus einem Unternehmen stammen, die aus Gründen der Betriebssicherheit nicht in ihrer absoluten Höhe veröffentlicht werden dürfen, wurden hieraus Faktorenwerte gebildet, die die vorhandene Relation zwischen den einzelnen Jahreswerten, Leistungen und Kosten unverändert zum Ausdruck bringen. Diese Werte sind in Tab. 13, S. 115 dargestellt.

Von 1933 bis 1939 erfolgte eine Steigerung der Vertriebsleistung um 176 % und eine Steigerung der Vertriebskosten um 136 %. Dieses unterproportionale Steigen der Vertriebskosten bewirkte einen Rückgang der Vertriebskostenbelastung von 15,1 % der Vertriebsleistung im Jahre 1933 auf 13,0 % der Vertriebsleistung im Jahre 1939. Im ganzen gesehen liegt ein stetiges Ansteigen der Vertriebskosten vor, doch wird diese Kostenerhöhung durch die überproportionale Leistungssteigerung mehr als ausgeglichen.

Von 1950 bis 1957 erfolgte eine Steigerung der Vertriebsleistung um 346 % und eine Steigerung der Vertriebskosten um 291 %. Dadurch ist ein Rückgang der Vertriebskostenbelastung von 15,5 % der Vertriebsleistung im Jahre 1950 auf 13,7 % im Jahre 1957 eingetreten. Es liegt hier jedoch keine kontinuierliche Entwicklung vor, was auf den stufenmäßigen Aufbau der Vertriebsorganisation auf Grund der starken Umsatzsteigerung zurückzuführen ist. Die 1950 und noch 1951 vorhandene Vertriebsorganisation mußte 1952 der Leistungsentwicklung angepaßt werden, wobei die Vertriebsbedürfnisse der folgenden Jahre gleichzeitig berücksichtigt wurden, was zu einer überproportionalen Kostensteigerung führte. Diese Phase der Kapazitätserweiterung bewirkte auch das überproportionale Ansteigen der Vertriebskosten im Jahre 1953 und das proportionale Ansteigen der Vertriebskosten im Jahre 1954.

Ab 1955 steigt die jährliche Zuwachsrate der Vertriebsleistung stärker als die der Vertriebskosten, da der Umfang der Vertriebsmittel und Vertriebseinrichtungen nicht mehr wesentlich ausgedehnt werden mußte, wodurch die Vertriebskostenbelastung je Umsatzeinheit zurückgeht.

Betrachten wir die Vertriebskosten in ihrer Gesamtheit, so entsteht

	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
Bestelleingang	3.972	4.833	6.663	8.183	10.311	11.905	14.372	5.893	11.865	14.261	14.885	17.907	25.242	27.660	30.590
Umsatz	4.061	4.624	5.998	7.673	9.228	10.063	11.216	6.515	9.893	13.843	14.497	17.339	23.108	24.963	29.031
Vertriebskosten	615	669	858	1.061	1.316	1.369	1.453	1.013	1.292	2.017	2.456	2.693	3.390	3.550	3.964
Bestelleingang	100	122	138	123	126	115	121	100	201	120	104	120	141	118	110
Umsatz	100	114	130	128	120	109	111	100	152	140	109	116	133	108	116
Vertriebskosten	100	109	128	124	124	104	106	100	127	156	122	110	126	105	112
Bestelleingang	100	122	168	206	260	300	362	100	201	242	253	304	428	469	519
Umsatz	100	114	148	189	227	248	276	100	152	213	230	266	354	383	446
Vertriebskosten	100	109	149	172	214	223	236	100	127	199	243	266	334	350	391
% der Vertriebskosten vom Umsatz	15,1	14,7	14,3	13,8	14,2	12,9	13,0	15,5	13,0	14,5	16,2	15,5	14,7	14,2	13,7

Werte in tausend DM als Faktorbetrag

Tab. 13

Tatsächliche Entwicklung der Gesamtvertriebskosten

der Eindruck, daß sie sehr stark von der Vertriebsleistung abhängig sind, da sie sich ziemlich gleichläufig mit dem Umsatz ausweiten. So betrachtet neigt man dazu, die Vertriebskosten in die Kategorie der variablen Kosten einzugliedern.

Auf Grund früherer Überlegungen sahen wir jedoch, daß die Vertriebskosten einen hohen Anteil relativ fixer Kosten beinhalten. Um dieses zu erkennen, da er sich durch die Ausweitung der Vertriebskapazität laufend erhöht, versuchen wir nun, die Vertriebskosten der letzten drei Jahre nach der buchtechnischen Methode in die zwei Kostenkategorien variable und relativ fixe Kosten aufzuteilen. Hierbei gehen wir von den einzelnen Kostengruppen aus und versuchen unter Heranziehung von statistischen Vergleichszahlen wie Vertriebspersonal, Lagerbestand, Kundschaftsforderungen, Vertriebsräume u.a. den Fixkostenanteil abzuschätzen. Da die Bestimmung der relativen Fixkostenanteile nicht exakt durchgeführt werden kann, sondern von subjektiven Einschätzungen abhängig ist, wurden unter Zugrundelegung der für den Zeitraum von 1955 bis 1957 vorhandenen Vertriebskapazität die relativ fixen Kosten für die einzelnen Kostengruppen als gerundete Beträge, die jeweils die Größenordnung angeben, ermittelt. Die Steigerung des Anteils der relativ fixen Kosten bei den Personalkosten ist hierbei auf die tarifliche und außertarifliche Gehaltserhöhung und nicht auf Personalerhöhung zurückzuführen. Das gleiche gilt im wesentlichen für die Vertriebsverwaltungskosten. Bei den übrigen Kostengruppen wurden Kostenerhöhungen infolge Preissteigerungen nicht berücksichtigt. Das Ergebnis dieser Kostenzerlegung ist in Tabelle 14 (S. 117) dargestellt, wobei wiederum Faktorbeträge verwendet wurden, um die Darstellung der effektiven Kostenhöhe zu vermeiden.

Der Anteil der relativ fixen Kosten beträgt hiernach 1955 40,8 % der Gesamtvertriebskosten und fällt infolge der Erhöhung der einzelnen Kostengruppen auf 40,0 % der Gesamtvertriebskosten im Jahre 1956 und auf 37,5 % der Gesamtvertriebskosten im Jahre 1957. Durch das langsame Hineinwachsen der Organisation in die für den Bedarf im Zeitpunkt der Errichtung zu groß dimensionierten Vertriebseinrichtungen und die entsprechende Erhöhung der Vertriebsleistung geht der Anteil der relativ fixen Kosten pro Leistungseinheit in den folgenden Perioden zurück, sodaß sich innerhalb einer Organisationsstufe die relativ fixen Kosten unterproportional zur Vertriebsleistung verhalten.

	1955			1956			1957		
	Faktor- kosten	relativ fix	davon variabel	Faktor- kosten	relativ fix	davon variabel	Faktor- kosten	relativ fix	davon variabel
Personalkosten	1'072	'550	'522	1'160	'575	'585	1'335	'625	'710
Reisekosten	'170	'050	'120	'176	'050	'126	'172	'050	'122
Werbekosten	'215	'150	'065	'238	'150	'088	'253	'150	'103
Kapazitätskosten	'162	'100	'062	'158	'100	'058	'151	'100	'051
Kapitalkosten	'504	'150	'354	'487	'150	'337	'639	'150	'489
Allgem. Sachkosten	'415	'125	'290	'439	'125	'314	'397	'125	'272
Garantiekosten	'217	'060	'157	'207	'060	'147	'176	'060	'116
Vertriebsverwaltungs-kosten	'247	'175	'072	'289	'185	'104	'295	'200	'095
Lieferkosten	'245	'025	'220	'271	'025	'246	'318	'025	'293
Sonderkosten	'143	-	'143	'125	-	'125	'228	-	'228
Kosten gesamt	3'390	1'395	2'005	3'550	1'420	2'130	3'964	1'485	2'479
Prozentanteil	100	40,8	59,2	100	40,0	60,0	100	37,5	62,5
Veränderung gegen Vorjahr	-	-	-	4,7	2,5	6,2	11,7	4,6	16,3
Vertriebsleistung	23'108			24'963			29'031		
Veränderung gegen Vorjahr	-			8,0			16,3		
Prozent der Vertriebs- kosten von Vertriebs- leistung	14,7	6,0	8,7	14,2	5,7	8,5	13,7	5,2	8,5

Tab. 14

Auflösung der Vertriebskosten

Betrachten wir die Entwicklung der variablen Vertriebskosten im Verhältnis zur Entwicklung der Vertriebsleistung, so kann festgestellt werden, daß sich die variablen Vertriebskosten fast proportional zur Vertriebsleistung verhalten. Von 1955 auf 1956 stiegen die variablen Vertriebskosten um 6,2 % und die Vertriebsleistung um 8 %. 1957 stiegen gegenüber 1956 die variablen Vertriebskosten um 16,5 % und die Vertriebsleistung ebenfalls um 16,3 %. Somit zeigen die variablen Vertriebskosten in dem untersuchten Zeitraum von 1955 bis 1957 eine unmittelbare Abhängigkeit von der Vertriebsleistung.

In Tabelle 13 ist kein Zeitraum enthalten, in dem die Vertriebsleistung eine zurückgehende Entwicklung zeigt. Es fehlt deshalb an empirischem Zahlenmaterial, anhand dessen der auf Grund theoretischer Überlegungen ermittelte Charakter der Vertriebskosten bei zurückgehender Vertriebsleistung nachgewiesen werden könnte. Daß der in Tabelle 12 angegebene Kostencharakter, wonach bei Leistungssenkung 62 % der Vertriebskosten relativ fix und 38 % der Vertriebskosten variabel sind, nicht für jeden Grad der Leistungssenkung in vollem Umfange zutrifft, braucht nicht besonders betont zu werden. Es ist aber Aufgabe der für das vertriebliche Rechnungswesen verantwortlichen Fachleute anhand der Kosten- und Leistungsentwicklung sowie der sonstigen vertrieblichen Daten die Zusammensetzung der Vertriebskosten zu erforschen und sie in die beiden Kostengruppen der relativ fixen und variablen Kosten zu zerlegen, um ihre Reagibilität bei Leistungsschwankungen zu erkennen.

2. Die Remanenz der Vertriebskosten

21. Begriff der Remanenz

Bei der Untersuchung der Unkostenentwicklung in Abhängigkeit von Beschäftigungsschwankungen stellte Brasch ¹⁾ fest, daß die Unkosten bei rückläufiger Beschäftigung einen anderen Verlauf nehmen, als sie es bei ansteigender Beschäftigung getan haben. Er führt dies auf Unkostenmengen zurück, die bei fallender Beschäftigung in gewissem Umfang in ursprünglicher Höhe bestehen bleiben.

Dieser Vorgang hat Ähnlichkeit mit dem elektro-physikalischen Prozeß, der bei der Magnetisierung eines Eisenkerns durch elektrische

1) Brasch, H.: Zur Praxis der Unkostenschwankungen und ihrer Erfassung, Betriebsw. Rundschau 1927

Ströme entsteht und als Hysterese ¹⁾ bezeichnet wird. Die verbleibenden Unkostenteile werden bei rückläufiger Beschäftigung remanent, weshalb Brasch diese Erscheinung als "Remanenz der Unkosten" bezeichnet, die er anhand von Kurvenbildern über das Verhalten einiger Kostenarten darstellte.

Zeidler ²⁾ zeigt die Anpassung der Gesamtkosten in den hier wiedergegebenen Abbildungen. Während man aus dem ersten Diagramm die Anpassung der Gesamtkosten an den Beschäftigungsgrad zu erkennen glaubt, wird die vorhandene Kostenremanenz im zweiten Diagramm durch die Darstellungsart sichtbar. (Siehe Abb. 4 und 5, S. 120)

Moll ³⁾ lehnt den Vergleich des Verhaltens der Kosten mit der Hysterese ab, da hier der Vorgang nicht zwangsläufig sei. Er betrachtet die Remanenz der Unkosten "als eine Folge willkürlicher Betriebspolitik, durch deren Maßnahmen eine Erhöhung schwer beweglicher Kosten bedingt wird."

- 1) Strube, E.: Kostenremanenz und Beschäftigungsschwankung, ZfhF 1936, S. 508 ff. gibt folgende Erläuterung:

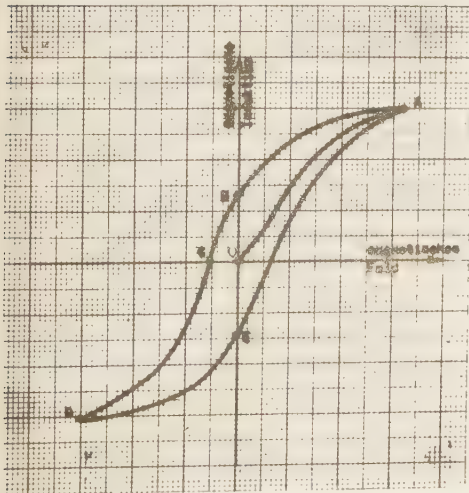


Abb. 4 Hysteresisschleife

"Bringt man einen unmagnetischen Eisenstab in ein magnetisches Feld und steigert dieses Feld in seiner Stärke fortlaufend, so entsteht und wächst die magnetische Induktion im Eisen nach der Kurve OA. Schwächt man das Feld nun wieder ab, so geht auch die magnetische Induktion zurück, aber langsamer als sie gestiegen ist. Im Punkt O, wo das magnetische Feld gleich 0 ist, ist somit noch Magnetismus im Eisen, der sog. 'remanente Magnetismus', vorhanden in Größe der Strecke OB. Geht man mit der Schwächung des Feldes weiter, so verläuft der Magnetismus nach der Kurve BCD, er wird also erst im Punkt C = 0. Steigert man nun vom Punkt D ab das magnetische Feld bis 0, so wächst der Magnetismus wieder, und zwar wiederum remanent, wie es die Strecke EO zeigt. Weiteres Wachsen der magnetisierenden Kraft schließt dann die Hysteresisschleife wieder bei A."

- 2) Zeidler, F.: "Der Kosteningenieur", Berlin 1929, S. 62
 3) Moll, J.: Kostenkategorien und Kostengesetz, Stuttgart 1934, S. 60

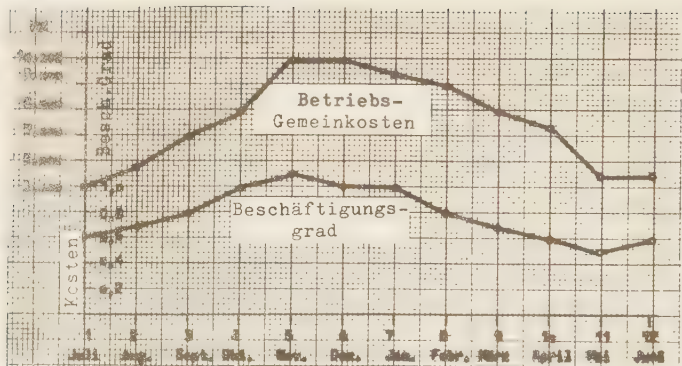


Abb. 4 Kostenanpassung im Zeitschritt

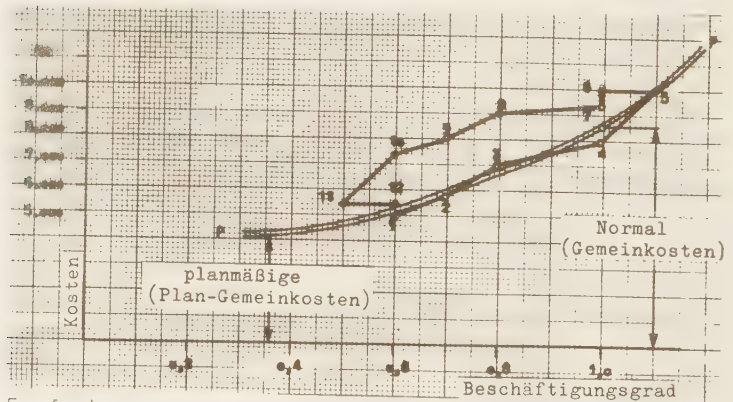


Abb. 5 Kostenanpassung im Gesamtkostenschaubild

Strube ¹⁾ machte diese Erscheinungen zum Gegenstand eingehender Untersuchungen, wobei er den Verlauf einiger Kostenarten anhand empirischen Zahlenmaterials nachwies. Er versteht unter Kostenremanenz die mangelnde Anpassungsfähigkeit beweglicher Kostenarten an fallende und steigende Beschäftigung, die er vor allem in der psychologischen Seite des Faktors "Mensch" im Betrieb begründet sieht.

Mellerowicz ²⁾ wendet sich auch diesem Problem zu. Nach seinen Ausführungen ist die Remanenzerscheinung eine zwangsläufige Folge der

1) Strube, E.: Kostenremanenz und Beschäftigungsschwankungen 3fbF, 1936, S. 505 ff.

2) Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Band I, Theorie der Kosten, 2. Auflage, Berlin 1951, S. 203

fixen Kosten. Die bei additiver Kapazität auftretenden kapazitätsfixen Kosten bleiben bei einem Absinken der Kapazität auf der einmal erreichten Höhe stehen. Außerdem führt nach Mellerowicz der Einfluß der unterproportionalen Kosten bei einem Beschäftigungsrückgang zu der Erscheinung der Kostenremanenz. "Die unterproportionalen Kosten gehen auf das Verhalten der Menschen zurück, das sich in hohem Maße am Beschäftigungsgrad und seinen Änderungen orientiert. Die Remanenz der Gesamtkosten ist daher auf das Verhalten der fixen sowie der unterproportionalen Kosten zurückzuführen. Die unterproportionalen Kosten tragen nicht nur durch ihre Entwicklung zur Remanenz der Gesamtkosten bei, sondern verlaufen bei Beschäftigungsrückgang selbst remanent gegenüber ihrem Aufstieg."

Es werden also die fixen Kosten in den Remanenzbegriff einbezogen, was ebenfalls Albustin ¹⁾ tut, indem er diesen Vorgang folgendermaßen definiert: "Unter Kostenremanenz verstehen wir eine Erscheinung, die die laufende Anpassungskraft der Kosten an die Schwankungen des Beschäftigungsgrades vermindert."

Diese Definition ist wohl in zweierlei Beziehung zu weitgehend.

1. Es werden die fixen Kosten in ihrer Gesamtheit in den Begriff Remanenz einbezogen.
2. Die Kostenanpassung wird auf die Beschäftigungsschwankungen schlechthin, also sowohl auf die zunehmende als auch auf die abnehmende Beschäftigung bezogen.

Busse von Colbe ²⁾ macht zunächst eine notwendige Einschränkung, indem er den Teil der fixen Kosten, der durch quantitative Anpassung bei rückläufiger Beschäftigung abgebaut werden kann, also der nur beschränkt oder intervallfixen Kosten, in den Untersuchungsbereich mit einbezieht. Der für den ganzen Kapazitätsbereich als unbeweglich geltende Teil der Fixkosten wird dagegen ausgeschlossen.

Die Beschäftigungsschwankungen schlechthin, also die zunehmende und die abnehmende Beschäftigung, kann nicht dem Remanenzbegriff zugrunde gelegt werden. Bei der zunehmenden Beschäftigung zeigen die nicht in dem gleichen Maße wie die Beschäftigungszunahme anfallenden Ko-

1) Albustin, K.E.: Die Remanenz der Kosten, Der Betrieb, 1955, S. 585

2) Busse von Colbe, W.: Kostenremanenz, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1957/58, Sp. 3461

sten eine durchaus wünschenswerte Erscheinung, da sie zur Degression der Stückkosten führen. Bei abnehmender Beschäftigung tritt nun der umgekehrte Vorgang ein, nämlich Progression der Stückkosten. Aber dieser Vorgang wäre noch nicht als Remanenz der Kosten anzusprechen, wenn bei zurückgehender Beschäftigung die Kosten genau denselben Verlauf nehmen würden, den sie bei zunehmender Beschäftigung genommen haben. Es ist jedoch festzustellen, daß die Kosten bei abnehmender Beschäftigung einen anderen Verlauf nehmen, daß sie quasi auf einer höheren Ebene zurückgehen. Nur dieser Tatbestand, nämlich der Unterschied zwischen dem Kostenverlauf bei zunehmender Beschäftigung und dem Kostenverlauf bei abnehmender Beschäftigung, ist als Remanenz der Kosten zu betrachten.

Wollen wir den Begriff der Remanenz im Vertriebsbereich verwenden, so erhebt sich gleichzeitig die Frage, welche Größe man als Maßstab wählt, um den Beschäftigungsgrad auszudrücken. Lehmann ¹⁾ führt aus, daß diejenige Größe die relativ brauchbarste ist, "welche gleichzeitig die zweckmäßigste Zuschlagsgrundlage für die Unkostenkalkulation darstellt". Wie bereits unter "Kalkulation der Vertriebskosten" nachgewiesen, ist wegen der Vielzahl der Abhängigkeiten der vertrieblichen Funktionsleistungen hierzu nur die Summe der Vertriebsleistungen, die sich in der Höhe der verkauften Erzeugnisse ausdrückt, geeignet. Um die Vertriebsleistung auf einen einheitlichen Maßstab zurückzuführen, ist zu ihrer Messung die Summe der Herstellkosten der verkauften Erzeugnisse zugrunde zu legen.

Damit können wir die Remanenzerscheinung wie folgt definieren:

Im industriellen Vertrieb sind unter Remanenz jene Erscheinungen zu verstehen, die bei zurückgehender Vertriebsleistung die mangelnde Anpassungsfähigkeit der variablen und der intervallfixen Kosten an den Kostenverlauf, der bei zunehmender Vertriebsleistung entstanden ist, verursachen.

Zur Verdeutlichung dieses Sachverhaltes soll die Darstellung auf Seite 123 dienen.

Bei einer Steigerung der Vertriebsleistung von a über b auf c nehmen die Vertriebskosten den in der Kurve K_1 angenommenen Verlauf ABC. Geht nun die Vertriebsleistung von c wieder auf b zurück, so bewegen

1) Lehmann, M.R.: Grundsätzliche Bemerkungen zur Frage der Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad, Betriebsw. Rundschau 1927, Heft 8-9

sich die Kosten nicht auf der Kurve K_1 wieder zurück, sondern sie nehmen der Verlauf der Kurve K_2 von C nach D. Während also bei zunehmender Beschäftigung einer Vertriebsleistung von b die Kosten der Höhe O B' entsprachen, sind nun bei abnehmender Beschäftigung bei der Vertriebsleistung b die anfallenden Kosten O D'. Die Differenz der Kosten B'D' bei gleicher Vertriebsleistung ist als die Größe der remanenten variablen und intervallfixen Vertriebskosten zu betrachten. Das schraffierte Feld BCD bezeichnet die Abweichung der variablen und intervallfixen Kosten bei zurückgehender Vertriebsleistung von dem Kostenverlauf bei zunehmender Vertriebsleistung und stellt damit die Remanenz der variablen und intervallfixen Vertriebskosten dar.

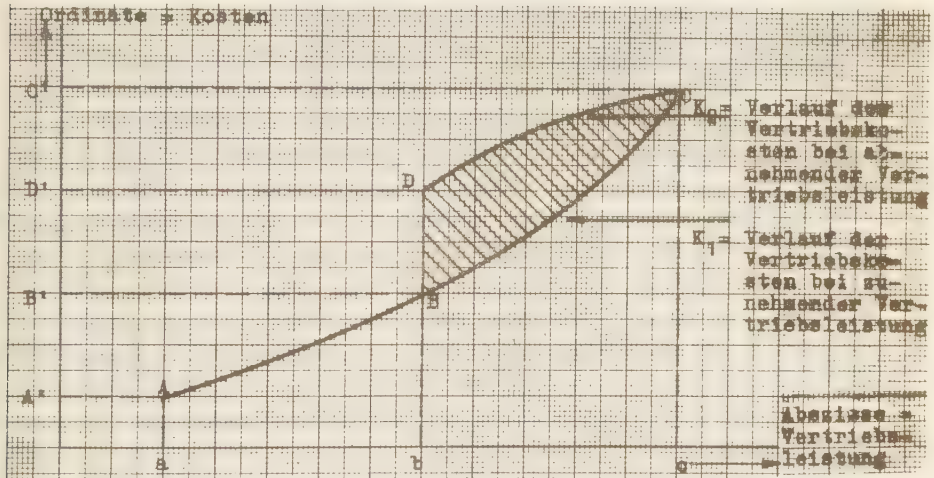


Abb. 3 Schema der Remanenz der Vertriebskosten

22. Ursachen der Remanenz der Vertriebskosten

Die Remanenz der Vertriebskosten ist auf vielerlei Ursachen zurückzuführen, von denen meistens mehrere gleichzeitig auftreten, so daß diese Erscheinung nicht eindeutig auf eine Ursache zurückgeführt werden kann.

Strube ¹⁾ unterscheidet zwischen unmittelbaren und mittelbaren Ursachen. Albuslin ²⁾ nimmt eine Teilung in innerbetriebliche und

1) Strube, E.: a.a.O., S. 525

2) Albuslin, E.: a.a.O., S. 551 ff.

außerbetriebliche Ursachen vor. Die wesentlichen Faktoren, die die Remanenzerscheinung im Vertriebsbereich hervorrufen, leiten sich vom Vertriebspersonal, von der Vertriebsorganisation und von der Vertriebsleistung ab. Demnach unterscheiden wir:

221. Personalbedingte Ursachen

2211. Arbeitsrechtliche Gründe

Für das im Vertrieb beschäftigte Personal gelten hinsichtlich des Beschäftigungsverhältnisses die gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen sowie die privaten Arbeitsverträge. Wurde von der Betriebsleitung die Notwendigkeit zur Verminderung des Vertriebspersonals auf Grund der zurückgehenden Vertriebsleistung erkannt, um die variablen und intervallfixen Personalkosten dem bei zunehmender Beschäftigung entstandenen Kostenverlauf anzupassen, so sind hierbei die geltenden Kündigungsfristen einzuhalten. Die gesetzliche Kündigungsfrist beträgt für die im Vertrieb im Angestelltenverhältnis beschäftigten Personen 6 Wochen auf den Schluß des Kalendervierteljahres. Die Mindestkündigungsfrist beträgt nach § 67 HGB bzw. 133a GO für die kaufmännischen und gewerblichen Angestellten einen Monat jeweils zum Schluß des Kalendermonats. Darüber hinaus gelten für ältere Angestellte nach dem Kündigungsschutzgesetz vom 9.7.1926 noch besondere Mindestkündigungsfristen zwischen 3 und 6 Monaten. Außerdem sind gegebenenfalls die nach dem Mutterschutzgesetz, dem Schwerbeschädigten-Schutzgesetz oder dem Betriebsratsgesetz bestehenden besonderen Kündigungsbestimmungen zu beachten.

2212. Soziale Gründe

Neben den arbeitsrechtlichen Bestimmungen können nach dem Kündigungsschutzgesetz vom 10.8.1951 auch soziale Gründe einer Kündigung entgegenstehen. Auf die soziale Lage kann auch freiwillig Rücksicht genommen werden, besonders dann, wenn, wie es bei der Elektroindustrie im großen Umfange erfolgte, mit der Betriebsverlagerung auch gleichzeitig die Umsiedelung des erforderlichen Personals vorgenommen und diesem Personenkreis Firmenwohnungen zur Verfügung gestellt wurden. Es liegt dann ein besonders starkes soziales Abhängigkeitsverhältnis vor, das bei einer Verringerung der Vertriebsleistung von großer Bedeutung ist und zu Remanenzerscheinungen der variablen und intervallfixen Personalkosten führt, da das Personal nicht in

dem gleichen Verhältnis entlassen werden kann, wie es bei Erhöhung der Vertriebsleistung eingestellt wurde.

2213. Psychologische Gründe

Der größte Teil der personalbedingten remanenten Kosten ist auf psychologische Gründe zurückzuführen. Das menschliche Arbeitsvermögen ist von großer Elastizität. Bei Rückgang des Arbeitsvolumens wird sich das Vertriebspersonal automatisch anpassen, und zwar entweder bewußt, um nicht den Eindruck der Unterbeschäftigung hervorzurufen und damit einer eventuellen Personaleinsparung entgegenzuwirken oder unbewußt durch Erledigung von zusätzlichen Arbeiten, die nicht unbedingt erforderlich, aber doch zweckmäßig sind, z.B. Registrierarbeit, statistische Arbeit u.a.. Durch Vortäuschung von Geschäftigkeit bei Einzelnen wird die vorhandene ungenügende Arbeitsauslastung sehr stark verschleiert, und sie wird um so weniger von der Vertriebsleitung festgestellt werden, je größer die Vertriebsorganisation ist. Sofern den jeweiligen Abteilungsleitern der Zustand bewußt wird, wird das Verhalten meist geduldet, da eine Personalreduzierung die Bedeutung der Abteilung und damit die des Abteilungsleiters indirekt schmälert. Die personalbedingten variablen und intervallfixen Kosten bleiben also auf dem erreichten Niveau stehen und werden somit remanent gegenüber dem bei zunehmender Vertriebsleistung entstandenen Kostenverlauf. Auch psychologische Momente, die bei der Vertriebsleitung auftreten und nicht allein durch bewußtes Verhalten begründet sind, sind hier zu nennen. So wird beispielsweise an den alten VertriebsmitteIn festgehalten, obwohl völlig andere Verhältnisse vorliegen oder der auf Grund langjähriger Zusammenarbeit eingespielte Personalstab soll beibehalten werden. Außerdem kann eine gewisse Abneigung gegen neue Arbeitsverfahren bestehen, da deren arbeitsmäßige Vorteile nicht immer unmittelbar hervortreten, oder es fehlt überhaupt an der erforderlichen Energie und dem nötigen Durchsetzungsvermögen gegenüber älteren Angestellten zur Einführung von Neuerungen. Diese Trägheitsmomente führen dazu, eine unmittelbare Änderung der Vertriebsorganisation zu unterlassen und den vorhandenen Zustand beizubehalten, obwohl die veränderte Vertriebslage offenkundig ist. Durch organisatorische und kapazitive Veränderungen mögliche Einsparungen von variablen und intervallfixen Kosten werden somit unterlassen.

222. Organisationsbedingte Ursachen

2221. Vertriebsorganisatorische Gründe

Die Vertriebsorganisation ist auf einer arbeitsteiligen Arbeitsweise aufgebaut. Hierdurch ist es nicht sofort möglich, einzelne Arbeitsgänge bzw. Arbeitsgebiete zusammenzulegen, um eine entsprechende Personalverminderung zu ermöglichen. Außerdem können auch die vorhandenen Vertriebsmittel, wie Geschäftsräume, Vertriebslager, Inventarien und Fahrzeuge nicht kontinuierlich verkleinert werden, um Teile davon einem anderen Verwendungszweck zuzuführen. Hieraus resultiert, daß organisatorische Einschränkungen erst relativ spät und nicht in dem gleichen Verhältnis zur Leistungsverminderung vorgenommen werden können, wie die organisatorischen Erweiterungen bei Leistungserhöhungen stattgefunden haben, selbst wenn die Notwendigkeit zur Einschränkung bereits frühzeitig erkannt wurde. Schließlich mangelt es auch nicht selten an einem gut funktionierenden Kontrollsystem, durch das die einzelnen Vertriebsglieder laufend überwacht werden können, um das remanente Verhalten der variablen und intervallfixen Vertriebskosten sofort zu erkennen.

2222. Vertriebstechnische Gründe

Der Vertrieb der Elektroerzeugnisse ist nicht lokal begrenzt, sondern erstreckt sich über die ganze Erde. Die bestehenden Vertriebssysteme bedürfen einer beständigen Pflege zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen. Bei plötzlichem Rückgang des Absatzes mit einzelnen Ländern dürfen diese Geschäftsbeziehungen nicht vernachlässigt werden, weil hierdurch mühsam gewonnene Absatzgebiete wieder sehr rasch verloren gehen könnten. Auch die im Vertriebssystem investierten Kapitalien, besonders bei abnahnenden Vertriebsgesellschaften, erfordern eine stetige Betreuung durch das Stammhaus, unabhängig von der momentanen Umsatzentwicklung. Die hieraus bedingten variablen und intervallfixen Kosten können also bei zurückgehender Vertriebsleistung nicht entsprechend dem Kostenanstieg bei zunehmender Vertriebsleistung verringert werden, wodurch sie in ziemlich hohem Maße zu schwer veränderlichen Kosten werden und zur Remanenz führen.

Die Vertriebstätigkeit zeigt außerdem keinen zwingenden Zusammenhang zwischen Aufwand und Leistung. Der Leistungsrückgang kann lediglich auf eine Änderung der Auftragsstruktur oder Verminderung

der Höhe der Einzelaufträge zurückzuführen sein, so daß der funktionsbedingte arbeitsmäßige Aufwand nicht oder wenig vermindert wird. Dies kommt praktisch einer Verminderung der Leistungsergiebigkeit gleich, was dazu führt, daß die variablen und intervallfixen Kosten nicht vermindert werden können, wodurch sie remanent werden.

2223. Rechnungstechnische Gründe

Das vertriebliche Rechnungswesen ist nicht so stark durchorganisiert, daß es imstande wäre, auftretende Kostenremanenzen sofort zu erkennen. Dies ist zum Teil dadurch bedingt, daß Teile des Aufwandes nicht kontinuierlich anfallen oder zu spät erfaßt werden. Außerdem ist eine Trennung der vertrieblichen Kosten in absolut fixe Kosten, die bei den Remanenzbetrachtungen ausscheiden, und in variable und intervallfixe Kosten andererseits nur approximativ möglich, wodurch rechnungstechnische Verschiebungen zwischen den einzelnen Kostenkategorien möglich sind. Weiterhin werden die Rechnungsunterlagen zu spät ausgewertet, da die Auswertungen in dem untersuchten Betrieb meist nur zu den Quartalsabschlüssen oder dem Jahresabschluß durchgeführt werden. Schließlich gehen die Kostenauswertungen teilweise von vorliegenden Planwerten aus, denen noch die Planleistung und nicht die verminderte Istleistung zugrunde liegt. Es fehlt hierdurch der richtige Maßstab für die Kostenauswertung, so daß vorhandene Remanenzen nicht voll zum Ausdruck kommen.

223. Vertriebspolitische Ursachen

2231. Vertriebserwartung

Sofern nicht eingehende Marktforschungsergebnisse vorliegen, die den Rückgang der Vertriebsleistung auf die Dauer begründen, wird die Vertriebsleitung zunächst von der Erwartung ausgehen, den eingetretenen Leistungsrückgang in künftigen Perioden wieder auszugleichen. Sie wird deshalb zunächst das eingearbeitete Personal in vollem Umfange beibehalten. Erst, wenn anhand fundierter Unterlagen und der vorliegenden Bestellwerte die Vertriebsplanung auf geringere Leistungen umgestellt wird, wird auch eine Einsparung der variablen und der intervallfixen Vertriebskosten gezwungenermaßen angestrebt werden müssen, um die Wirtschaftlichkeit dadurch wieder herzustellen.

2232. Werbung

Die Werbung ist abhängig von vertriebspolitischen Entscheidungen. Sie ist meistens auf ein langfristiges Umsatzprogramm abgestellt. Je nachdem, ob die Werbung kontinuierlich oder zyklisch durchgeführt wird, fallen die Werbekosten kontinuierlich oder zyklisch an. Bei Rückgang des Vertriebsumsatzes wird eventuell versucht werden, durch verstärkte Werbung den Leistungsausgleich wieder zu erzielen, was einen progressiven Kostenanfall bedeutet, insbesondere dann, wenn der erwartete Werbeerfolg nicht eintritt. Wird jedoch durch den Umsatzrückgang das Werbeprogramm nicht beeinträchtigt, so sind die variablen und intervallfixen Werbekosten remanent zu dem bei zunehmender Vertriebsleistung entstandenen Kostenverlauf.

2233. Repräsentation und Prestige

Das Ansehen und der Ruf der Firma erfordern einen gewissen Repräsentationsaufwand, unabhängig von der momentanen Vertriebsleistung. Dieser notwendige Aufwand kann jedoch aus Prestigegründen mit den verschiedensten Motiven noch bewußt gesteigert werden, so daß sich hieraus bei zurückgehender Vertriebsleistung viele Ursachen zur Entstehung von Kostenremanenzen ergeben.

23. Feststellung der Remanenz der Vertriebskosten

Wie festgestellt wurde, ist die Remanenz der Vertriebskosten auf verschiedene Ursachen zurückzuführen. Diese Ursachen sind aber letzten Endes begründet durch die wirtschaftliche Betätigung des Menschen im Vertrieb und durch Entschlüsse und Maßnahmen des Menschen auf Grund einer Änderung der Vertriebsleistung. Diese Auswirkungen schlagen sich in den Vertriebskosten nieder. Um die Remanenzen festzustellen, bedarf es deshalb einer systematischen Erforschung und Kontrolle der Kostengestaltung, insbesondere Überwachung des Verhaltens der variablen und intervallfixen Vertriebskosten im Verhältnis zur Vertriebsleistung. Das Rechnungswesen muß nicht ohne weiteres die im Hinblick auf die Remanenz gewünschten Aufschlüsse geben. Es muß aber die Grundlagen liefern, auf der die Kostenkontrolle durchgeführt werden kann, um die wahre Situation des Vertriebes und sein kostenmäßiges Verhalten bei verschiedenen Anlässen festzustellen.

Für die Ermittlung der Remanenzen auf Grund der Kostenkontrolle sind die Möglichkeiten des Betriebsvergleiches am besten geeignet

231. Der Zeitvergleich

Die einfachste Methode bildet der Zeitvergleich anhand der aus dem vertriebslichen Kostenrechnungswesen anfallenden Vergleichszahlen. Hierbei werden die Werte der vergangenen Periode als Maßstab der Gegenwart benutzt. Der Zeitvergleich kann die Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger zum Vergleichsgegenstand haben. Bei Vergleich der absoluten Werte vermittelt der Kostenträgervergleich die meisten Aufschlüsse, da beim Kostenarten- und Kostenstellenvergleich die unmittelbare Beziehung zur Vertriebsleistung fehlt, die für die Feststellung von Remanenzen erforderlich ist. Eine bessere Aussagekraft vermittelt die Bildung von Beziehungszahlen aus Kosten und Leistung in den verschiedenen Perioden bzw. die Bildung von Meßzahlen, wobei die Werte einer Periode gleich 100 gesetzt und die Zahlen aller anderen Perioden hierauf bezogen werden. Bei der Bildung der Beziehungs- und Meßzahlen müssen jedoch die absolut fixen Kosten subtrahiert werden, um nicht die Erscheinungen der Fixkostenprogression auf Grund rückläufiger Vertriebsleistung mit denen der Remanenz zu vermengen. Damit die Werte der einzelnen Perioden vergleichbar sind, muß die Kontinuität der Kostenerfassung sichergestellt sein. Die sachliche Abgrenzung der einzelnen Kostengruppen muß also in jeder Periode gleich sein. Außerdem sind die Perioden selbst so zu wählen, daß sie vergleichbar sind. Bei saisonaler Leistungsschwankung müssen die einzelnen Perioden jeweils die ganze Schwankungsbreite umfassen. Auf Grund der wirtschaftlichen Dynamik treten einige Störmomente auf, die die Vergleichbarkeit beeinträchtigen und die möglichst zu eliminieren sind.

Als wichtigstes Störmoment sind Marktpreisschwankungen zu berücksichtigen. Diese können sich einerseits im Kostenbereich auf Grund bezahlter Kostengüterpreise und bezahlter Löhne auswirken, andererseits können sie die wertmäßige vertriebsliche Leistung innerhalb der einzelnen Perioden wesentlich verändern. Um diese Einflüsse auszuschalten, sollte deshalb mit internen Verrechnungspreisen gearbeitet werden, die nur die Mengenveränderungen, nicht aber die marktbedingten Preisänderungen zur Auswirkung kommen lassen.

Weiterhin sind personelle und sachliche Änderungen der Vertriebskapazität zu berücksichtigen. Diese kommen einer Mengenänderung der eingesetzten Vertriebsmittel gleich, die in Bezug auf Remanenzerscheinungen sehr wichtig sind, da sie die Ursache der sprungvariablen Kosten bilden.

Die Veränderung des Vertriebsprogrammes sowie der Markt- und Umsatzstruktur sind ebenfalls von besonderer Bedeutung. Mit ihnen ändern sich die vertrieblichen Funktionsinhalte, die sich in einer Veränderung des kostenmäßigen Niederschlages auswirken.

Schließlich dürfen Änderungen der Vertriebsorganisation nicht übersehen werden, da sie ein verändertes Zusammenwirken der einzelnen Vertriebsmittel zur Folge haben.

Die so bereinigten Periodenwerte geben bei Leistungsrückgang ein Bild über die kostenmäßigen Auswirkungen der Leistungsschwankungen und einen Überblick über die auftretenden Remanenzen der variablen und intervallfixen Vertriebskosten, deren Ursachen dann besonders zu untersuchen sind.

Von besonderer Bedeutung ist der Zeitvergleich für die Beurteilung von Leistungsfaktoren. Es können so im Vertriebsbereich ausgewertet werden: Umschlag der Debitoren, Umschlag der Kreditoren, Umschlag des Lagerbestandes, Kapitalumschlag, durchschnittlicher Absatzradius, durchschnittliche Lieferzeit u.a.

Ein Nachteil des Zeitvergleiches ist es jedoch, daß er keine absolute, sondern nur eine relative Aussage ermöglicht und somit ein festgestelltes Werturteil mit den Fehlern behaftet ist, die in den Maßstabswerten enthalten sind.

232. Der Soll-Ist-Vergleich (Plankostenvergleich)

Beim Soll-Ist-Vergleich werden die im voraus für eine Periode geplanten und geschätzten Ziffern mit den effektiven Ziffern dieser Periode verglichen. Grundlage für die Sollzahlen sind in dem untersuchten Betrieb jedoch im allgemeinen die Istzahlen früherer Perioden. Bei der Aufstellung dieser Sollzahlen ist die Zukunftsentwicklung bereit zu berücksichtigen, soweit sie sich im voraus beurteilen läßt.

Für die Ermittlung der Sollkosten bilden die im Vertrieb zusammenwirkenden Vertriebsmittel, vor allem das eingesetzte Vertriebspersonal, und die vorhandenen Einrichtungen die Grundlage. Die Vertriebsleistung wird auf Grund der Markterwartungen zu den zugrundegelegten Verrechnungspreisen angesetzt. Sofern diese Markterwartung bereits unter der Leistung der vorhergehenden Periode liegt und die variablen und intervallfixen Sollkosten eine entsprechende Reduzierung nicht ermöglichen, liegt bereits innerhalb der Sollkosten ein rema-

nentes Verhalten vor, das zu untersuchen ist. Diese Remanenzen sind zwangsläufig und aus personalbedingten und organisatorischen Gründen nicht vermeidbar. Man muß sich jedoch ihrer Existenz bewußt sein, um bei der Auswertung der Soll-Ist-Abweichungen nicht zu falschen Entscheidungen zu kommen.

Da die durch den Plankostenvergleich festgestellten Kostenabweichungen eine Untersuchung ihrer Ursachen nach sich ziehen müssen, ist der Soll-Ist-Vergleich ein brauchbares Mittel zur Feststellung der auftretenden Remanenzen.

Darüber hinaus dient der Soll-Ist-Vergleich zur Beurteilung der Vertriebsgebarung. Die hierbei festgestellten Abweichungen sind zu trennen in solche, die durch "außerbetriebliche" und solche, die durch "innerbetriebliche Faktoren" verursacht werden ¹⁾.

Zu den außerbetrieblichen Faktoren gehören:

- a) Änderung der Nachfragepreise der zu verkaufenden Erzeugnisse,
- b) Änderung der Preise der Kostengüter und der Löhne,
- c) Änderung der Marktverhältnisse und Marktbedingungen,
- d) Änderung der Kundenstruktur.

Zu den innerbetrieblichen Faktoren gehören:

- a) Änderung der Angebotspreise der zu verkaufenden Erzeugnisse,
- b) Änderung der Vertriebsorganisation oder des Vertriebsprogrammes,
- c) Änderung der personellen oder sachlichen Vertriebskapazität.

Zur Feststellung der Vertriebsgebarung im einzelnen, insbesondere der einzelnen Organisationsglieder und der hieraus entstehenden Remanenzen sind besondere Untersuchungen erforderlich, die mittels Plankostenvergleich nicht durchgeführt werden können, da sich nicht sämtliche Betriebsvorgänge kostenmäßig darstellen lassen.

233. Der Verfahrensvergleich

Wurden durch den Zeitvergleich oder den Plankostenvergleich Remanenzen festgestellt, die in der Vertriebsform oder Vertriebsorganisation ihren Ursprung haben, so können deren Einzelursachen meist nur durch einen Verfahrensvergleich oder Organisationsvergleich festgestellt werden. Dabei muß die komplexe Vertriebsorganisation zunächst in Teilbereiche aufgeteilt werden, wobei zweckmäßigerweise die Unter-

¹⁾ Schnettler, A.: Der Betriebsvergleich, Stuttgart 1951, S. 14

teilung nach funktionalen Gesichtspunkten vorgenommen wird. Es steht hierbei immer die Frage im Vordergrund: Wie kann eine Funktion oder Teilfunktion zweckmäßiger und unter Aufwendung geringer Kosten durchgeführt werden?

Es sollen nur einige der vertriebsorganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten genannt werden: Zentralisierte oder dezentralisierte Lagerhaltung; Erhöhung oder Verminderung der Lagerhaltung, Sortiment der Lagerbestände, Form der Lagerhaltung, Vertrieb durch Reisende, Vertreter, Kommissionäre, eigene Vertriebsabteilungen, Zweigniederlassungen, Vertriebsgesellschaften; Bearbeitung und Abgrenzung des Vertriebsgebietes; Transport durch eigene Fahrzeuge oder durch Speditionsunternehmen; Finanzierung der Aufträge durch Barverkauf, Teilzahlungsgeschäft, Anzahlungsgeschäft; Werbung durch eigene Werbeabteilung oder durch Werbeunternehmen; Wahl der Werbemittel u.a..

Durch den Rückgang der Vertriebsleistung können die Teilgebiete der Vertriebsorganisation in den Bereich der remanenten Kosten kommen, so daß die Frage zur Organisationsänderung auftritt.

Die Schwierigkeit bei der Durchführung des Verfahrensvergleiches besteht darin, daß es für die einzelnen möglichen Verfahren keinen Zahlenausdruck gibt, anhand dessen das günstigste Verfahren abgelesen werden könnte. Die Zweckmäßigkeit der einzelnen Verfahren kann nur anhand ihrer Auswirkungen auf Kosten, Leistung, Zeitaufwand, Kapitalbedarf, Risiko usw. beurteilt werden. Hierbei sind auch die mittelbaren Wirkungen zu beachten. Bei diesen Vergleichen ist nicht die Leistung maßgebend, sondern der Ertrag. Außerdem sind die zur Investierung notwendigen oder die frei werdenden Kapitalmengen, das mit dem Verfahren verbundene Risiko, die Auswirkungen auf die Elastizität der Kosten u.a. zu berücksichtigen.

Es sind also zunächst die bei den einzelnen Verfahren entstehenden variablen und intervallfixen Vertriebskosten in ihrem Verhältnis zur Leistung zu messen, um Remanenzerscheinungen zu erkennen und diese durch Organisationsänderungen zu beseitigen. Soweit sich die mittelbaren Auswirkungen nicht kostenmäßig darstellen lassen, können hierfür lediglich Werturteile gebildet werden, die sachlich nur bedingte Genauigkeit haben, da sie subjektiven Einflüssen unterworfen sind. Je nach der Bedeutung, die die Vergleichsstelle den einzelnen Faktoren beimißt, wird eine Organisations- oder Verfahrensänderung innerhalb einzelner Vertriebsfunktionen für notwendig erachtet werden.

234. Der zwischenbetriebliche Vergleich

Vertriebliche Remanenzerscheinungen könnten durch Vergleich der Vertriebssysteme und der variablen und relativ fixen Vertriebskosten mehrerer Unternehmen festgestellt werden. Das würde jedoch die Darlegung sämtlicher vertrieblicher Kosten- und Leistungszahlen sowie der Vertriebsorganisation und der Kundschaftsbeziehungen erforderlich machen. Der unternehmungsmäßige Vergleich wird deshalb an den Geheimhaltungsbestrebungen der einzelnen Unternehmen scheitern, sofern nicht die vergleichende überbetriebliche Stelle die Geheimhaltung der Daten gewährleistet. Dagegen kann der interne zwischenbetriebliche Vergleich, u.h. der Vergleich verschiedener Vertriebsgebiete innerhalb einer Unternehmung, die kosten-, leistungs- und organisationsmäßig getrennt und unabhängig sind, durchgeführt werden, der immer mehr an Bedeutung gewinnt. Anlaß dazu kann die sehr unterschiedliche Gestaltung der fixen, variablen und der relativ fixen Kosten im Verhältnis zur Leistungsentwicklung bei den einzelnen Vertriebsgebieten sein. Die Grundlage hierzu bilden die Zahlen des vertrieblichen Rechnungswesens, wobei durch generelle Vorschriften die Voraussetzungen geschaffen wurden, daß die Kosten- und Leistungserfassung nach den gleichen Grundsätzen, zu dem gleichen Zeitpunkt und für den gleichen Zeitabschnitt erfolgt. Außerdem können die Zahlen so dargestellt werden, daß sie zum Vergleich unmittelbar verwendbar sind. Es können die absoluten Werte verglichen werden; doch diese sagen nicht genügend aus, wenn erhebliche Abweichungen hinsichtlich Kosten und Leistung bei den einzelnen Vertriebsgebieten vorliegen. Da die Untersuchungen zur Feststellung von Remanenzen dienen, ist der Vergleich von Verhältniszahlen aus variablen und intervallfixen Kosten, Leistung und den statistischen Daten über Personal, Kundenstruktur, Auftragsstruktur, eingesetzte Vertriebsmittel, Höhe der Lagerbestände und der Kundschaftsforderungen aufschlußreich.

Die einzelnen Kostenarten stehen mit den vertrieblichen Funktionen in engem Zusammenhang. Soweit durch eine Kostenart mehrere Funktionen berührt werden, ist eine möglichst funktionsgerechte Aufteilung dieser Kostenart erforderlich. Durch den Vergleich der Kosten- und Leistungswerte der einzelnen vertrieblichen Funktionen bzw. Teilfunktionen ist die Untersuchung der jeweiligen Organisationsteile möglich.

Hierbei festgestellte Kostenunterschiede sind zu trennen in ihre Komponenten Menge und Wert. Dadurch werden die entscheidenden Ansatzstellen für die Ermittlung der Beeinflussungsfaktoren der Kostenunterschiede geschaffen.

Die Kostenunterschiede können durch außerbetriebliche und durch innerbetriebliche Ursachen hervorgerufen werden. Die außerbetrieblichen Faktoren können in der Regel nicht beeinflußt werden; den innerbetrieblichen Faktoren ist mit den zur Verfügung stehenden Mitteln der Organisationsänderung, Dispositionsänderung, Leistungs- und Kostenüberwachung zu begegnen, wodurch auch die außerbetrieblichen Faktoren in ihren kostenmäßigen Auswirkungen teilweise abgeschwächt werden können.

Bei der Kostenanalyse ist jedoch stets zu beurteilen, welche Abweichungen vertretbar sind und welche nicht. Außerdem ist ihr Verhältnis zur gesamten Vertriebsleistung und die zweckmäßigste Anordnung der kostenverursachenden Faktoren zu untersuchen, um eine optimale Gesamtleistung anzustreben ¹⁾.

3. Die Veränderung der Gesamtkosten unter Einschluß der Vertriebskosten bei unterschiedlicher Vertriebsleistung

Unter Vertriebsleistung ist im ursprünglichen Sinne die Summe der einzelnen Vertriebsfunktionen zu verstehen. Da jedoch die Leistungsanteile pro Einzelumsatz nicht unmittelbar meßbar sind, soll unter Vertriebsleistung der durch den Einsatz und das Zusammenwirken der Vertriebsfunktionen erzielte Umsatzerlös verstanden werden, durch den die während des Fertigungs- und Vertriebsprozesses in den Erzeugnissen investierten Kosten dem Unternehmen wieder zufließen. Die Vertriebsleistung bestimmt damit den Umfang der vom Markt für die Regeneration des Unternehmens vergüteten Mittel.

Die produktionsmäßige Beschäftigung ist nicht nur von fertigungstechnischen und kostenoptimalen Gesichtspunkten der vorhandenen oder möglichen Produktionskapazität, sondern auch im wesentlichen Umfange von der Absatzmöglichkeit der hergestellten Erzeugnisse abhängig. Da die Fertigungs- und Absatzmenge auf die kapazitätsbezogenen und die variablen Kostenteile einwirken, ist die Vertriebsleistung von aus-

1) Schwarzenberger, R.: Der wirtschaftsgeographische Kostenvergleich in der Industrie, ein Mittel zur wirtschaftlichen Leistungsbeurteilung, Stuttgart, S. 1-11.

schlaggebender Bedeutung für die Gestaltung der Gesamtkosten des Unternehmens, die sich sowohl aus der Summe der Herstellkosten als auch aus den aufgelaufenen Vertriebskosten zusammensetzen. Hiermit bestehen einerseits zwischen Vertriebsleistung und Gesamtkosten und andererseits zwischen Fertigungs- und Vertriebskosten Interdependenzen. Es erhebt sich nun die Frage nach dem Kostenzusammenhang unter Berücksichtigung der marktbedingten Absatzmöglichkeiten.

31. Veränderung der Gesamtkosten bei Erhöhung der Absatzmenge

Die Gesamtkosten K_t eines Unternehmens setzen sich zusammen aus der Summe der Herstellkosten K_w und der Summe der Vertriebskosten ¹⁾ K_u . Es gilt:

$$K_t = K_w + K_u.$$

Die Summe der Herstellkosten wird bestimmt durch die kapazitätsbedingten fixen und die mit der Fertigungsstückzahl variierenden Kosten. Mit zunehmender Fertigungsstückzahl können jedoch rationellere Fertigungsverfahren angewendet werden, die dazu führen, daß die kapazitätsbedingten fixen Kosten sprunghaft steigen, um auf der erreichten Höhe wieder fix zu beharren, während die variablen Kosten pro Fertigungseinheit zurückgehen.

Für die Summe der Herstellkosten gilt damit die Funktion:

$$\begin{aligned} K_w &= F + F_1 + p (x + x_1) + p_1 (x + x_1) \\ &= F + F_1 + (p + p_1) (x + x_1) \end{aligned}$$

Hierbei bedeuten:

F = Fixe Kosten bei der ursprünglich gegebenen Fertigungsstückzahl

F_1 = Intervallfixe Kosten, die durch die zusätzliche Fertigungsstückzahl bedingt sind

p = Variable Herstellkosten pro Stück bei der ursprünglich gegebenen Fertigungsstückzahl

p_1 = Veränderung der variablen Herstellkosten pro Stück durch die zusätzliche Fertigungsstückzahl

x = gegebene Fertigungsstückzahl

x_1 = zusätzliche Fertigungsstückzahl

¹⁾ Wie bereits auf S. 94 ausgeführt wurde, sind die Anteile der allgemeinen Verwaltungskosten für den Vertrieb ein Datum und müssen in dem Vertriebserlös abgedeckt werden. Sie werden deshalb in diesen Ausführungen als Teil der fixen Vertriebskosten betrachtet.

Die Vertriebskosten werden durch die fixen Kosten der Vertriebskapazität und der allgemeinen Verwaltung und durch die von der Vertriebsleistung abhängigen variablen Vertriebskosten bestimmt. Soll die Vertriebsleistung über ein bestimmtes Leistungsniveau hinaus gesteigert werden, so müssen die Vertriebsfunktionen intensiviert werden. Hierdurch wird in der Regel eine Erhöhung der intervallfixen Vertriebskosten und ein überproportionales Ansteigen der variablen Vertriebskosten verursacht.

Für die Summe der Vertriebskosten gilt damit die Funktion:

$$\begin{aligned} K_u &= G + G_1 + (x + x_1) + q_1 (x + x_1) \\ &= G + G_1 + (q + q_1) (x + x_1) \end{aligned}$$

Hierbei bedeuten:

- G = fixe Vertriebskosten bei der ursprünglich gegebenen Absatzmenge
- G_1 = intervallfixe Vertriebskosten, die durch die zusätzliche Absatzmenge bedingt sind
- q = variable Vertriebskosten pro Stück bei der ursprünglich gegebenen Absatzmenge
- q_1 = Steigerung der variablen Vertriebskosten pro Stück durch die zusätzliche Absatzmenge
- x = Absatzmenge = Fertigungsstückzahl
- x_1 = zusätzliche Absatzmenge = zusätzliche Fertigungsstückzahl.

Für die Gesamtkosten ergibt sich hieraus folgende Funktion:

$$\begin{aligned} K_t &= + F_1 + (p + p_1) (x + x_1) + G + G_1 + (q + q_1) (x + x_1) \\ &= F + F_1 + G + G_1 + (x + x_1) (p + p_1 + q + q_1) \end{aligned}$$

In Abb. 7 ist die Entwicklung der Gesamtkosten K_t graphisch dargestellt, wobei unterstellt wird, daß die Herstellkosten K_w und die Vertriebskosten K_u den angenommenen Verlauf nehmen.

Wie bereits oben auf Seite 82 nachgewiesen wurde, liegt das Kostenoptimum bei der Produktionsmenge, bei der das Steigungsmaß der Vertriebsstückkostenkurve negativ gleich ist dem Steigungsmaß der Herstellstückkostenkurve, da sich dort die Kosteneinsparungen pro Stück in der Fertigung mit den Kostenerhöhungen pro Stück auf der Vertriebsseite ausgleichen. Inwieweit bei einer Erhöhung der Vertriebsleistung diese Minimumbedingung erreicht wird und wie sich die Gesamtkosten verändern, ergibt sich aus einem Vergleich der Kosten-

tuation bei erhöhter Vertriebsleistung mit der Kostensituation bei der ursprünglichen Vertriebsleistung.

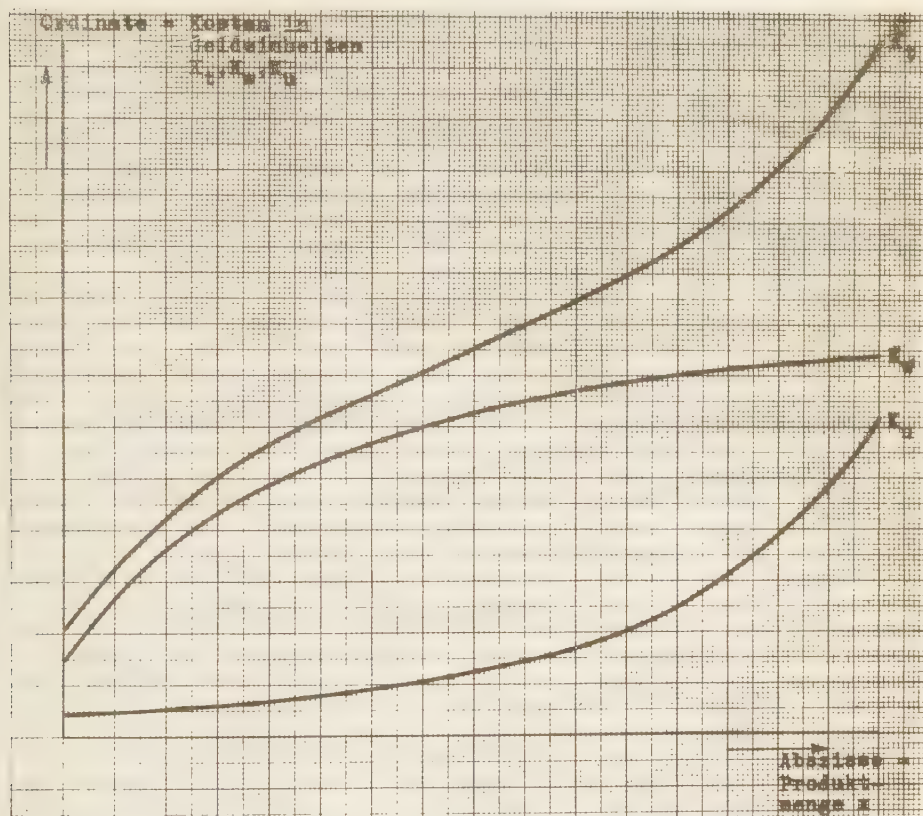


Abb. 7

Entwicklung der Gesamtkosten

Die ursprünglichen Herstellkosten sind:

$$K_{H_0} = 2 + 0,5X$$

$$K_{W_0} = \frac{K_{H_0}}{X} = \frac{2}{X} + 0,5$$

Die ursprünglichen Vertriebskosten sind:

$$K_{V_0} = 3 + 1,5X$$

$$ku_0 = \frac{Ku_0}{x} = \frac{G}{x} + q$$

Die Kostenveränderungen pro Stück sind also:
bei den Herstellkosten:

$$V_w = kw_1 - kw_0 = a = \frac{F + F_1}{x + x_1} + p + p_1 - \frac{F}{x} - p$$

$$a = \frac{F + F_1}{x + x_1} + p_1 - \frac{F}{x}$$

bei den Vertriebskosten:

$$V_u = ku_1 - ku_0 = b = \frac{G + G_1}{x + x_1} + q + q_1 - \frac{G}{x} - q$$

$$b = \frac{G + G_1}{x + x_1} + q_1 - \frac{G}{x}$$

Gemäß der auf Seite 82 abgeleiteten Minimum-Bedingung gilt:

$$- \left(\frac{F + F_1}{x + x_1} + p_1 - \frac{F}{x} \right) = \frac{G + G_1}{x + x_1} + q_1 - \frac{G}{x}$$

$$\frac{F}{x} - \frac{F + F_1}{x + x_1} - p_1 = \frac{G + G_1}{x + x_1} + q_1 - \frac{G}{x}$$

$$- p_1 = q_1 + \left(\frac{F + G + F_1 + G_1}{x + x_1} - \frac{F + G}{x} \right)$$

$$- p_1 = q_1 + c \text{ wenn } c = \frac{F + G + F_1 + G_1}{x + x_1} - \frac{F + G}{x}$$

(Hierbei bedeutet c die Veränderung der relativ fixen Kosten pro Stück.)

Im Kostenminimum ist die Veränderung der variablen Herstellkosten pro Stück negativ gleich der Summe aus der Veränderung der variablen Vertriebskosten pro Stück und der relativ fixen Herstell- und Vertriebskosten pro Stück. Bis diese Gleichheit erreicht ist, bringt die Ausdehnung der Produktions- bzw. Vertriebsleistung für das Unternehmen eine Gesamtkostenminderung. Wegen des Degressionseffektes der fixen Kosten bei zunehmender Produktions- und Vertriebsleistung ist c in der Regel negativ. Damit ist die Summe aus $q_1 + c$ kleiner als q_1 . Das Absinken von p (d.h. $- p_1$) braucht also in der Regel absolut nicht so groß zu sein wie die absolute Zunahme von q (d.h. q_1). Im Minimum der gesamten Stückkosten wird q_1 deshalb wegen des

"Degressionseffektes der fixen Kosten" ¹⁾ in der Regel absolut größer als p_1 sein.

Der Degressionseffekt der Gesamtkosten ergibt sich aus der Minimum-Bedingung als $c = \frac{F + G + F_1 + G_1}{x + x_1} - \frac{F + G}{x}$

Um die Komponenten des Degressionseffektes zu erkennen, ist dieser zu zerlegen in die Relationen der ursprünglich fixen Kosten und der zusätzlich fixen Kosten zur erhöhten Vertriebsleistung.

$$\begin{aligned} c &= \frac{F + G + F_1 + G_1}{x + x_1} - \frac{F + G}{x} = \frac{x(F + G + F_1 + G_1) - (x + x_1)(F + G)}{x(x + x_1)} \\ &= \frac{x(F_1 + G_1) - x_1(F + G)}{x(x + x_1)} = \frac{F_1 + G_1}{x + x_1} - \frac{x_1}{x} \cdot \frac{F + G}{x + x_1} \end{aligned}$$

Der Degressionseffekt setzt sich also zusammen aus:

- a) dem Kostensteigerungseffekt $\frac{F_1 + G_1}{x + x_1}$, verursacht durch die zusätzlich fixen Kosten pro Stück der erhöhten Vertriebsleistung und
- b) dem Kostenverminderungseffekt, der sich in dem Faktor $\frac{x_1}{x} \cdot \frac{F + G}{x + x_1}$ ausdrückt.

Der Kostenverminderungseffekt ist abhängig:

- 1) vom Verhältnis der zusätzlichen Vertriebsleistung zur ursprünglichen Vertriebsleistung, ausgedrückt in dem Faktor $\frac{x_1}{x}$ und
- 2) von dem Verhältnis der ursprünglich fixen Kosten zu der erhöhten Vertriebsleistung, ausgedrückt in $\frac{F + G}{x + x_1}$.

Der Degressionseffekt wirkt sich also so lange aus, als $\frac{F_1 + G_1}{x + x_1}$ kleiner als $\frac{x_1}{x} \cdot \frac{F + G}{x + x_1}$ ist.

Dies ist solange der Fall, als $\frac{F_1 + G_1}{F + G}$ kleiner als $\frac{x_1}{x}$ ist.

Der Verminderungseffekt wirkt sich in voller Höhe aus, wenn zur Erreichung der erhöhten Vertriebsleistung keine intervallfixen Kosten erforderlich sind und die zusätzlichen variablen Vertriebskosten pro Stück die Einsparung der variablen Herstellkosten pro Stück nicht übersteigen.

Gelangt der Betrieb durch die zusätzliche Absatzmenge auch im Bereich der variablen Herstellkosten in die Progressionszone, d.h. der Faktor

1) vgl. hierzu: Kosten und Beschäftigungsgrad, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1957/58, Sp. 3387

p_1 wird positiv, so tritt eine Kostenverminderung nur dann ein, wenn der Verminderungseffekt der ursprünglich fixen Kosten die progressive Steigerung der variablen Herstell- und Vertriebskosten pro Stück, sowie den Anteil der intervallfixen Kosten pro Stück überkompensiert. Der Verminderungseffekt der fixen Kosten ist nur dann mit dem "Degressionseffekt der fixen Kosten" ¹⁾ identisch, wenn durch die Erhöhung der Vertriebsleistung keine intervallfixen Kosten verursacht werden.

32. Veränderung der Gesamtkosten bei Verminderung der Absatzmenge

Bei der Verminderung der Absatzmenge um x_1 infolge Veränderung der Marktsituation ergibt sich in kostenmäßiger Hinsicht zunächst eine etwas veränderte Situation.

Die Fertigungskapazität bleibt in vollem Umfange erhalten, da sie der Absatzmenge nicht unmittelbar angepaßt werden kann. Damit bleiben die kapazitätsbedingten fixen Herstellkosten zunächst konstant. Auch die Vertriebsorganisation bleibt zunächst erhalten, so daß die dadurch bedingten fixen Vertriebskosten in der gleichen Höhe weiterhin anfallen. Die variablen Herstellkosten und Vertriebskosten können durch die Verminderung der Vertriebsleistung in ihrem Anteil pro Stück eine Veränderung erfahren, was durch die Faktoren p_1 und q_1 wieder ausgedrückt werden soll. Die Gesamtkostenfunktion lautet dann:

$$\begin{aligned} K_t &= F + (p + p_1) (x - x_1) + G + (q + q_1) (x - x_1) \\ &= F + G + (x - x_1) \cdot (p + p_1 + q + q_1) \end{aligned}$$

Die Kosten pro Stück der verminderten Absatzmenge sind:

$$\frac{K_t}{x - x_1} = kt_1 = \frac{F + G}{x - x_1} + p + p_1 + q + q_1$$

Die Stückkosten der verminderten Absatzmenge weichen von den Stückkosten der ursprünglichen Absatzmenge ab, sofern kt_1 größer oder kleiner als kt_0 ist.

Die Kosten der ursprünglichen Absatzmenge sind:

$$K_{t_0} = F + G + px + qx$$

$$\frac{K_{t_0}}{x} = kt_0 = \frac{F}{x} + \frac{G}{x} + p + q$$

1) Heinen, E.: Kosten und Beschäftigungsgrad, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1957/58, Sp. 3387

Die Veränderung der Gesamtkosten pro Stück bei der veränderten Vertriebsleistung ist:

$$V_{st} = kt_1 - kt_0 = \left(\frac{F + G}{x - x_1} + p + p_1 + q + q_1 \right) - \left(\frac{F}{x} - \frac{G}{x} + p + q \right)$$

$$V_{st} = 0 \quad \text{wenn} \quad \frac{F}{x} + \frac{G}{x} + p + q = \frac{F + G}{x - x_1} + p + p_1 + q + q_1$$

$$\frac{F}{x} + \frac{G}{x} = \frac{F + G}{x - x_1} + p_1 + q_1;$$

$$p_1 + q_1 = \frac{F + G}{x} - \frac{F + G}{x - x_1}$$

Der Faktor $\frac{F + G}{x} - \frac{F + G}{x - x_1}$ ist stets negativ, da infolge des kleineren Nenners des negativen Gliedes $\frac{F + G}{x}$ kleiner als $\frac{F + G}{x - x_1}$ ist. Soll also durch die verminderte Absatzmenge keine Kostenveränderung eintreten, so muß $p_1 + q_1$ ebenfalls den gleichen negativen Wert ergeben. Dies ist nur dann möglich, wenn infolge der Leistungsminde- rung der Betrieb aus einer Progressionszone der variablen Herstell- und/oder Vertriebskosten austritt, wobei p_1 und/oder q_1 negativ werden. Die dadurch bedingte Verminderung der variablen Kosten pro Stück muß absolut genau so hoch sein wie die Erhöhung des Fixkosten- anteils pro Stück der verminderten Vertriebsleistung, wenn eine Ver- änderung der Stückkosten vermieden werden soll. Tritt die Verminde- rung der variablen Kosten nicht oder nicht in dem erforderlichen Um- fang ein, so ist eine Erhöhung der Stückkosten nicht vermeidbar.

Liegen der Verminderung der Vertriebsleistung betriebs- und absatzpo- litische Entscheidungen zugrunde, so kann gleichzeitig mit der Lei- stungsverminderung eine Einschränkung der Produktions- und Ver- triebskapazität vorgenommen werden. Eine Verminderung der kapazi- tätsbedingten fixen Kosten, ausgedrückt in F_1 und G_1 ist die Folge. Die Gesamtkostenfunktion lautet dann:

$$\begin{aligned} k_t &= F - F_1 + (p + p_1)(x - x_1) + G - G_1 + (q + q_1)(x - x_1) \\ &= F - F_1 + G - G_1 + (x - x_1)(p + p_1 + q + q_1) \end{aligned}$$

$$\frac{k_t}{x - x_1} = kt_1 = \frac{F + F_1}{x - x_1} - \frac{G - G_1}{x - x_1} + p + p_1 + q + q_1$$

Die Veränderung der Gesamtkosten pro Stück bei der verminderten Ver- triebsleistung ist:

$$V_{st} = kt_1 - kt_0 = \left(\frac{F - F_1}{x - x_1} + \frac{G - G_1}{x - x_1} + p + p_1 + q + q_1 \right) - \left(\frac{F}{x} + \frac{G}{x} + p + \right)$$

Die Veränderung der Stückkosten infolge verminderter Vertriebsleistung ist 0 wenn $kt_1 = kt_0$ ist. Daraus folgt:

$$\begin{aligned} \frac{F - F_1}{x - x_1} + \frac{G - G_1}{x - x_1} + p_1 + q_1 &= \frac{F}{x} + \frac{G}{x} \\ - (p_1 + q_1) &= \frac{F - F_1}{x - x_1} + \frac{G - G_1}{x - x_1} - \frac{F + G}{x} = d \end{aligned}$$

Können die fixen Kosten in dem gleichen Verhältnis wie die Vertriebsleistung vermindert werden, so wird ceteris paribus $d = 0$. Wird zusätzlich $p_1 + q_1$ ebenfalls gleich 0, so tritt keine Kostenveränderung ein. Dies ist nur dann möglich, wenn $p_1 = -q_1$ oder wenn $p_1 = 0$ und $q_1 = 0$ sind. Ergibt $p_1 + q_1$ einen positiven Wert, so tritt infolge der verminderten Vertriebsleistung eine Steigerung der variablen Kosten ein, was dadurch bedingt sein kann, daß ein Teil der variablen Kosten infolge der Leistungsreduzierung den Charakter ändert¹⁾. Ist $p_1 + q_1$ negativ, so bedeutet dies eine Senkung der variablen Kosten²⁾.

Werden dagegen die fixen Kosten nicht in dem gleichen Verhältnis wie die Vertriebsleistung, sondern in geringerem Umfange reduziert, so wird d positiv, womit die Erhöhung des Fixkostenanteils pro Stück der verminderten Vertriebsleistung und damit Kostensteigerung zum Ausdruck kommt, sofern diese Erhöhung nicht durch eine entsprechende Senkung der variablen Kosten ausgeglichen werden kann.

33. Generelle Variation der Gesamtkosten bei Veränderung der Absatzmenge

Aus der durch Differenzierung der Herstellkosten- und Vertriebskostenfunktion gewonnenen Minimum-Bedingung gilt als generelle Aussage: Das Kostenminimum ist dann erreicht, wenn die gesamten Stückkostensteigerungen gleich den Stückkostenminderungen sind. Wenden wir uns die möglichen Kostenvariationen bei Veränderung der Absatzmenge um Δx folgende Symbole:

Veränderung der variablen Herstellkosten: $\Delta p = p_1 - p_0$

- 1) z.B. in der Unterbeschäftigung bzw. generell bei rückläufiger Beschäftigung links des Betriebsoptimums.
- 2) Dies ist möglich bei Verminderung der Überbeschäftigung.

p_0 = variable Herstellkosten pro Stück bei Absatzmenge x

p_1 = variable Herstellkosten pro Stück bei Absatzmenge $x + \Delta x$

Veränderung der variablen Vertriebskosten: $\Delta q = q_1 - q_0$

q_0 = variable Vertriebskosten pro Stück bei Absatzmenge x

q_1 = variable Vertriebskosten pro Stück bei Absatzmenge $x + \Delta x$

Veränderung der fixen Herstellkosten: $\Delta c = f_1 - f_0$

$$f_0 = \frac{F}{x}$$

$$f_1 = \frac{F + \Delta F}{x + \Delta x}$$

Veränderung der fixen Vertriebskosten: $\Delta d = g_1 - g_0$

$$g_0 = \frac{G}{x}$$

$$g_1 = \frac{G + \Delta G}{x + \Delta x}$$

Zur Erfüllung der Minimum-Bedingung gilt

$$\Delta p + \Delta q + \Delta c + \Delta d = 0$$

Das Vorzeichen gibt hierbei jeweils an, ob es sich um Kostensenkung oder Kostensteigerung handelt. Es bedeuten:

minus = Kosten- bzw. Leistungssenkung

plus = Kosten- bzw. Leistungssteigerung.

Durch Berücksichtigung der Vorzeichen lassen sich alle Variationsmöglichkeiten ableiten und zwar:

- a) Δp negativ: $-\Delta p = \Delta q + \Delta c + \Delta d$
- b) Δq negativ: $-\Delta q = \Delta p + \Delta c + \Delta d$
- c) Δc negativ: $-\Delta c = \Delta p + \Delta q + \Delta d$
- d) Δd negativ: $-\Delta d = \Delta p + \Delta q + \Delta c$
- e) Δp und Δq negativ: $-(\Delta p + \Delta q) = \Delta c + \Delta d$
- f) Δp und Δc negativ: $-(\Delta p + \Delta c) = \Delta q + \Delta d$
- g) Δp und Δd negativ: $-(\Delta p + \Delta d) = \Delta c + \Delta q$

Setzen wir in die Funktion a) die aus obiger Definition sich ergebenden Werte für Δc und Δd ein, so gilt: ¹⁾

$$-\Delta p = \Delta q + \frac{F + \Delta F}{x + \Delta x} - \frac{F}{x} + \frac{G + \Delta G}{x + \Delta x} - \frac{G}{x}$$

1) Die Formeln b) bis g) führen, wie leicht einzusehen ist, zu den gleichen Ergebnissen. Auf ihre Durchrechnung wird deshalb verzichtet.

$$- \Delta p = \Delta q + \frac{x (F + \Delta F + G + \Delta G) - (x + \Delta x) \cdot (F + G)}{x (x + \Delta x)}$$

$$- \Delta p = \Delta q + \frac{F + \Delta F + G + \Delta G}{x + \Delta x} - \frac{F + G}{x}$$

$$- \Delta p = \Delta q + V \quad \text{wobei } V = \frac{F + \Delta F + G + \Delta G}{x + \Delta x} - \frac{F + G}{x}$$

V bezeichnet hierbei den Variationseffekt der fixen Kosten bei einer Veränderung der Vertriebsleistung um Δx . V hat 2 Komponenten, die sich ergeben aus:

$$V = \frac{F + \Delta F + G + \Delta G}{x + \Delta x} - \frac{F + G}{x} = \frac{x (F + \Delta F + G + \Delta G) - (x + \Delta x) \cdot (F + G)}{x (x + \Delta x)}$$

$$V = \frac{x (\Delta F + \Delta G) - \Delta x (F + G)}{x (x + \Delta x)} = \frac{\Delta F + \Delta G}{x + \Delta x} - \frac{\Delta x}{x} \cdot \frac{F + G}{x + \Delta x}$$

$$V = m - n \quad \text{wenn } m = \frac{\Delta F + \Delta G}{x + \Delta x} \quad \text{und } n = \frac{\Delta x}{x} \cdot \frac{F + G}{x + \Delta x}$$

Der Variationseffekt setzt sich bei positivem x aus zwei Komponenten zusammen:

- 1) dem Kostensteigerungseffekt m , verursacht durch die zusätzlichen relativ fixen Kosten auf Grund der veränderten Vertriebsleistung;
- 2) dem Kostenverminderungseffekt n , verursacht durch die veränderte Vertriebsleistung.

Wird Δx negativ, so wird m nur negativ, sofern die Summe aus $\Delta F + \Delta G$ ebenfalls negativ wird, d.h. die fixen Kosten vermindert werden.

Hierdurch wird eine Kostensenkung ausgelöst, deren Höhe pro Stück von der verminderten Vertriebsleistung abhängig ist. Gleichzeitig wird dann n positiv, d.h. der Kostenverminderungseffekt ändert seinen Charakter und wird bei Verminderung der Vertriebsleistung infolge der geringeren Abdeckungsbasis zum Kostensteigerungseffekt.

Der Kostenveränderungseffekt V ist also abhängig von:

- aa) dem Umfang und der Richtung der Leistungsveränderung Δx ,
- bb) der Höhe der Veränderung der fixen Kosten $\Delta F + \Delta G$ bei einer Leistungsveränderung von Δx ,
- cc) dem Verhältnis der Leistungsveränderung zur ursprünglichen Produktions- bzw. Vertriebsleistung.

Für die Vermeidung von Stückkostensteigerungen gilt:

- 1) Wenn V negativ ist, dann muß $\Delta p + \Delta q \leq +V$ sein.
- 2) wenn $V = 0$ ist, so muß Δp negativ gleich Δq sein.

3) Wenn V positiv ist, dann muß $\Delta p + \Delta q \leq -V$ sein. 1)

Betrachten wir schließlich noch $\Delta p + \Delta q$ zusammen als Gesamtveränderung der variablen Kosten auf Grund der veränderten Vertriebsleistung. Ob die Kostensenkung oder Kostensteigerung bedeuten, wird durch das Vorzeichen bestimmt.

Die Minimum-Bedingung ist erfüllt wenn: $+(\Delta p + \Delta q) + V = 0$ oder
 $-(\Delta p + \Delta q) = V$

Hieraus geht hervor, daß die Gesamtkosten pro Stück bei Variation der Vertriebsleistung nur dann im Minimum sind, wenn die Veränderung der variablen Kosten pro Stück entgegengesetzt gleich der Veränderung der fixen und intervallfixen Kosten pro Stück ist.

Die Bedeutung der bestehenden Abhängigkeiten zwischen Vertriebskosten und Vertriebsleistung für die Vertriebsleitung und das betriebliche Rechnungswesen

Die praktische Bedeutung der bestehenden Abhängigkeiten zwischen Vertriebskosten und Vertriebsleistung

Es ansteigen der Vertriebskosten bei Leistungserhöhung ist darauf zuzuführen, daß die zusätzlichen Vertriebsleistungen die einzelnen Vertriebsfunktionen in unterschiedlichem Maße zusätzlich beanspruchen. Der Ausmaß dieser Beanspruchung bestimmt das Verhalten der Vertriebskosten, das proportional, progressiv oder degressiv zur Leistungssteigerung verlaufen kann. Je nach dem Elastizitätsgrad der einzelnen Vertriebsglieder bedingt die Leistungserhöhung eine sprunghafte Vergrößerung der Vertriebsorganisation, wodurch eine Zunahme der intervallfixen Kosten bedingt ist. Schmalenbach versuchte mit Hilfe des proportionalen Satzes die Gesamtkosten in die fixen und proportionalen Kostenanteile zu zerlegen, was dazu führte, daß die durch die Leistungssteigerung bedingten zusätzlichen intervallfixen Kosten als proportionale Kosten betrachtet wurden. Für den industriellen Vertrieb ist die Anwendung des proportionalen Satzes zur Kostenauflösung sehr problematisch. Es ist nämlich festzustellen, daß sich insbesondere bei

- Beispiel: a. Verminderung der fixen Kosten pro Stück $V = -5E$.
 Erhöhung der proportionalen Herstellkosten plus Vertriebskosten pro Stück $5E$.
 b. Erhöhung der fixen Kosten pro Stück $V = +5E$.
 Verminderung der proportionalen Herstellkosten plus Vertriebskosten pro Stück $-5E$.

Leistungsrückgang die Kosten nicht der Leistungsänderung anpassen. Dieses Verhalten ist nicht allein auf die zyklische Leistungsänderung sondern auch auf die unterschiedliche Leistungsintensität der einzelnen Vertriebsglieder in den jeweiligen Perioden zurückzuführen. Dies hat zur Folge, daß je nach Richtung der Leistungsänderung die Vertriebskosten einen unterschiedlichen Verlauf nehmen. Mellerowicz ¹⁾ begründet die "Irreversibilität" der Kostenkurve mit einer "allmählichen Kapazitätserweiterung", da er hierin das Entstehen unstetig fixer Kosten erblickt. Später weist Mellerowicz ²⁾ darauf hin, daß auch noch andere Gründe das unterschiedliche Verhalten der Kosten verursachen, und zwar macht er das Verhalten des Menschen und seine Maßnahmen im Betrieb verantwortlich. Dieses Verhalten bewirkt auch, daß selbst ihrer Natur nach proportionale Kosten remanent verlaufen können, was zu einer Charakteränderung der Kosten je nach der Entwicklungstendenz der Vertriebsleistung führt. Die Charakteränderung kommt in erster Linie bei kurzfristigen Leistungsschwankungen zum Vorschein, während bei Betrachtung über einen größeren Zeitraum infolge der teilweise möglichen Anpassung der einzelnen Vertriebsglieder ein angleichendes Verhalten der Vertriebskosten ermöglicht werden kann. Obgleich im Fertigungsbereich die auf Grund der Pendelbewegungen der Beschäftigung entstehenden Remanenzerscheinungen der variablen Kosten so wichtig sind, da sie unmittelbar bei ihrem Entstehen festgestellt und die Ursachen ermittelt werden können, lassen sich die Ursachen im industriellen Vertrieb nicht unmittelbar erkennen. Die Vertriebsorganisation kann nicht ohne wesentliche Störungen kurzfristigen Leistungsänderungen angepaßt werden. Je stärker diese kurzfristigen Leistungsveränderungen schwanken, desto größer wird ihre Bedeutung, denn die Leistungsspitze bestimmt maßgeblich den Umfang der erforderlichen industriellen Vertriebsorganisation. Zur Vermeidung der kurzfristigen remanenten Kosten muß deshalb die Vertriebsleitung bestrebt sein, eine kontinuierliche Leistungshöhe zu erreichen. Hierzu ist sie um so mehr in der Lage, auf dieses Ziel hinzuwirken, je stärker sie über die angeschlossene Vertriebsorganisation auf den Markt Einfluß nehmen kann und je weitgehender die periphere Vertriebsorganisation die eigentlichen Handelsfunktionen übernimmt. Gelingt ihr dieses Ziel, so ist die wichtigste Voraussetzung geschaffen, um die Vertriebskosten der

1) Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1934, S. 335

2) Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Bd. I, 1936, S. 284

Vertriebsleistung anzupassen. Sofern bei einzelnen Vertriebsfunktionen bei einer kontinuierlichen Leistungszunahme keine überproportionale Beanspruchung erfolgt, werden sich die Vertriebskosten unterproportional zur Vertriebsleistung verhalten, was eine Senkung der Vertriebskosten pro Leistungseinheit zur Folge hat. Hierbei muß beachtet werden, daß die Kostenzusammensetzung keine wesentliche Veränderung durch eine einseitige Erhöhung der intervallfixen Kosten erreicht, da diese Kostenteile einer Leistungsreduzierung nur sehr schwer angepaßt werden können und sich damit in erster Linie remanent verhalten.

Eine Senkung der remanenten Kosten ist nur soweit möglich, als diese Kosten vermeidbar sind, ohne daß andere Nachteile entstehen, deren negative Auswirkungen auf die Vertriebsleistung, den Vertriebserlös, die Vertriebskosten und Vertriebsrisiken die erzielten Einsparungen übersteigen. Bei den personalbedingten Remananzerscheinungen ist außerdem zu beachten, daß oft juristische, soziale und psychologische Gründe ihrer kurzfristigen Beseitigung entgegenstehen. Wir haben somit zu unterscheiden zwischen vermeidbarer und nicht vermeidbarer Remanenz, wobei das Ausmaß der Vermeidbarkeit weitgehend von der Zeitspanne abhängig ist, in der die Kosten angepaßt werden sollen. Da also erkannte Remanenzen im Vertriebsbereich nicht sofort und unmittelbar beseitigt werden können, ist es für die industrielle Vertriebsführung von größter Wichtigkeit, konjunkturell und strukturell bedingte Remanenzen möglichst frühzeitig zu erkennen, um ihnen entgegenzuwirken. Sie muß bestrebt sein, die Remanenz der Kosten insoweit auszuschließen, als sie nicht auf die anlagebedingten Vertriebsmittel zurückzuführen ist.

Im Fertigungsbereich besteht teilweise die Möglichkeit, kurzfristige Beschäftigungsschwankungen durch Reparaturleistungen auszugleichen. Die hierbei anfallenden Kosten verhalten sich scheinbar remanent, bedeuten jedoch nur eine Vorwegnahme der Kosten, die später doch aufgewendet werden müssen. Diese durch betriebspolitische Maßnahmen verursachten und leistungskompensierten Kosten bezeichnet Strube ¹⁾ als "unechte Kostenremanenz". Diese Möglichkeit besteht im Vertriebsbereich nur in ganz beschränktem Umfange, evtl. durch zeitweiligen Einsatz von Vertriebspersonal in der Verwaltung oder durch Pflege der La-

1) Strube, E.: a.a.O., S. 535

gerbestände durch das Lagerpersonal. Dennoch kann man Moll ¹⁾ bei den folgenden Ausführungen nicht zustimmen: "Die Remanenz der Unkosten ist damit erwiesen als eine nicht zwangsläufige Erscheinung, nämlich als die Folge willkürlicher Betriebspolitik, durch deren Maßnahmen eine Erhöhung schwer beweglicher Kosten bedingt wird."

Remanenzen entstehen aber nicht nur aus willkürlicher Betriebspolitik und bei schwer beweglichen Kosten. Auch sinnvolle Vertriebspolitik kann remanente Kosten nicht vermeiden, da sie in ihren Entscheidungen abhängig ist von den vorhandenen Vertriebsmitteln, der Vertriebsorganisation einschließlich Vertriebspersonal und den vom Markt diktierten Erfordernissen. Außerdem muß sie die Vertriebserwartung mit berücksichtigen. Sie muß jedoch bestrebt sein, den industriellen Vertrieb aus seiner immer noch zunehmenden Erstarrung zu lösen und ihn elastisch zu gestalten, um bei einer plötzlichen und langfristigen Leistungsminderung die Remanenzen wenn auch nicht ganz zu vermeiden, so doch auf ein Ausmaß zu senken, das die Wirtschaftlichkeit des Vertriebes nicht in Frage stellt.

2. Die Auswirkung der Abhängigkeiten der Vertriebskosten auf die Vertriebskalkulation

Die grundsätzliche Frage, die sich für die Preiskalkulation aus der Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad ergibt, formuliert Strube ²⁾ wie folgt: "Wie entwickeln sich die Gesamtkosten und damit die Kostenpreise für die Produkteinheit, wenn der augenblickliche Beschäftigungsgrad a zum Beschäftigungsgrad b gehoben oder gesenkt wird?"

Um diese Frage für den Vertriebsbereich zu beantworten, sind die Zusammensetzung der Kosten bei dem jeweiligen Leistungsstand und die Veränderung der einzelnen Kostenelemente bei Leistungsschwankungen zu untersuchen:

Wie bereits ausgeführt wurde, ergibt sich:

- a) Der Anteil der relativ fixen und der variablen Kosten an den Gesamtkosten ist abhängig von dem Aufbau und dem Umfang der Vertriebsorganisation und damit von der vertrieblichen Leistungskapazität.
- b) Der Charakter der intervallfixen und der variablen Vertriebskosten

1) Moll, J.: a.a.O., S. 61

2) Strube, E.: a.a.O., S. 535

ist nicht konstant, sondern ändert sich je nach der Entwicklungstendenz der Vertriebsleistung.

- c) Die intervallfixen Kosten zeigen eine Ausdehnungstendenz mit unterschiedlicher Sprungvariation bei Erhöhung der Vertriebsleistung und eine starre Beharrungstendenz bei Verminderung der Vertriebsleistung. Die variablen Kosten zeigen die Tendenz zur Proportionalität bei Leistungserhöhung und zur beschränkten Variabilität bei Leistungsminderung.
- d) Das Ausmaß der Veränderlichkeit der relativ fixen und der variablen Kosten ist unterschiedlich, je nachdem, ob die Leistungsänderung sich in kurzfristigen Intervallen oder in zyklischen Schwankungen vollzieht.
- e) Das Ausmaß der Veränderlichkeit der Vertriebskosten ist unterschiedlich, je nachdem ob die Leistungsänderung von der Vertriebsleitung angestrebt oder durch die Vertriebslage diktiert wird.

Durch dieses unterschiedliche Verhalten der Vertriebskosten entstehen für die Vertriebskalkulation mannigfaltige Schwierigkeiten, die noch dadurch erhöht werden, daß die Kosten nicht nur von sachlichen, sondern vor allem von persönlichen Komponenten beeinflußt werden. In einer schematischen Kalkulation, die nur auf den Vergangenheitswerten aufbaut und ihre Aufgabe darin erfüllt sieht, die angefallenen Kosten ohne Rücksicht auf ihren funktionalen Zusammenhang geeigneten Kostenträgern zuzuordnen, können diese Erscheinungen nicht berücksichtigt werden. Das bedeutet gleichzeitig, daß die Kalkulation nicht in der Lage ist, die jeweils effektiven Vertriebskosten pro Leistungseinheit zu ermitteln.

Um die Entwicklung der Gesamtkosten bei einer Leistungsänderung beurteilen zu können, muß die Zusammensetzung der Kosten bei dem vorhandenen Leistungsstand festgestellt werden. Die "mathematische Methode" der Kostenauflösung berücksichtigt nicht die von den Menschen im Betrieb hervorgerufenen Kostenveränderungsmomente, so daß sie nicht als geeignetes Instrument zur Untersuchung der Kostenzusammensetzung dienen kann. Die "buchtechnische Methode" gibt dagegen die einzige Möglichkeit, die Kostenzusammensetzung zu analysieren, da sie die Kostenelemente einzeln untersucht und so eine Beurteilung ermöglicht, wie sich die Kostenarten und Kostengruppen von einem bestimmten Leistungsgrad zu einem anderen Leistungsgrad wahrscheinlich entwickeln werden. Hierbei wird sie nicht ohne gewisse Hypothesen und Schätzungen auskom-

men. Wenn diese sorgfältig durchgeführt werden, bringt sie jedoch für die Vertriebskalkulation wichtige Aufschlüsse und Ergebnisse.

Um die oben angedeuteten Möglichkeiten der Kostenvariation in der Kalkulation berücksichtigen zu können, empfiehlt Hasenack, eine Trennung in entstehende, vorhandene, verbleibende und fortfallende Kosten vorzunehmen. Er führt aus ¹⁾: "Die Bildung zweier Begriffspaare: entstehende und vorhandene Kosten einerseits, verbleibende und fortfallende Kosten andererseits, paßt sich der Tatsache an, daß aus gewissen organisatorisch und psychologisch bedingten Gründen (Trägheitserscheinungen, H. D. Brasch nennt sie: Kostenremanenz) am selben Beschäftigungspunkt die Kostenentwicklung eine andere sein kann, je nachdem ob dieser Beschäftigungspunkt durch Verbesserung einer schlechteren oder durch Verschlechterung einer besseren Beschäftigung erreicht wird. Das Begriffspaar 'entstehende und vorhandene Kosten' steht unter der Vorstellung einer günstigen, also besser werdenden Durchlaufsrichtung der Beschäftigungsveränderung, das Begriffspaar 'fortfallende und verbleibende Kosten' hingegen setzt ungünstiger werdende, sich von oben nach unten verändernde Beschäftigung voraus ...

Eine höchst elastische Preiskalkulation ist psychologisch vorbereitet, wenn der Unternehmer bzw. der Kalkulator immer die durch jene Begriffe vermittelten kostendynamischen Vorstellungen vor Augen hat. Ihre preispolitische Bedeutung besteht darin, daß bei sich besserndem Beschäftigungsgrad die entstehenden Kosten, bei sich verschlechterndem Beschäftigungsgrad die fortfallenden Kosten die Preisuntergrenze bilden."

3. Die Auswirkungen der Abhängigkeiten der Vertriebskosten auf die Kosten- und Vertriebskontrolle ²⁾

Das vertriebliche Rechnungswesen ist neben dem Mittel zur Kostenerfassung und Kostenverrechnung auch noch in wesentlichem Umfang ein Instrument der Kosten- und Vertriebskontrolle. Es soll die Möglichkeit bieten, Verlustquellen schnell und sicher aufzuklären. Deshalb ist die Abhängigkeit der Vertriebskosten von der Vertriebsleistung von besonderer Wichtigkeit für die Kostenkontrolle. Sie muß stets die Vertriebsleistung und deren Veränderungen in ihrer Auswirkung auf die Höhe der Vertriebskosten überwachen. Hierbei festgestellte Kostenvariationen müssen auf ihre Ursachen zurückgeführt werden, um eindeutige Aussagen

1) Hasenack, W.: Das Rechnungswesen der Unternehmung, Leipzig 1934, S. 65 - 67

2) Strube, E.: a.a.O., S. 538

machen zu können, ob diese Kostenveränderungen in ihrer Höhe berechtigt sind oder nicht.

Bei zunehmender Vertriebsleistung kann eine Degression der Vertriebskosten pro Leistungseinheit eintreten, was im allgemeinen als wünschenswerte Auswirkung zu betrachten ist.

Sollte jedoch die Leistungserhöhung ein überproportionales Ansteigen der Vertriebskosten bedingen, so kann erst nach Untersuchung der Gesamtkosten pro Einzelleistung festgestellt werden, ob diese Kostenveränderung gerechtfertigt ist.

Bei zunehmender Vertriebsleistung müssen von der Vertriebskontrolle die vertrieblichen Kapazitätsgrenzen, nämlich jene Grenzen, die bei Überschreiten durch weitere Steigerungen der Vertriebsleistung eine sprunghafte Veränderung der intervallfixen Kosten durch Erweiterung der Vertriebskapazität erforderlich machen, besonders beachtet werden. Eine Überschreitung dieser Grenzen ist nur dann gerechtfertigt, wenn die erhöhte Vertriebsleistung langfristig beibehalten werden kann und die zusätzliche Kapazität möglichst voll ausgenutzt wird. Kann jedoch die Vertriebsleistung nicht aufrecht erhalten werden, so ist die hierdurch bedingte Kostenveränderung von entscheidender Bedeutung für die Rentabilität des Vertriebes. Es ist zu überprüfen, ob die Kostenvariation lediglich als Auswirkung der zurückgehenden Kostendegression pro Einzelleistung entstanden ist oder ob sie auf Remanenzerscheinungen zurückzuführen ist, die in der Vertriebsorganisation und dem menschlichen Verhalten ihren Ursprung haben.

Sofern das remanente Verhalten der Kosten "leistungskompensiert" ist, braucht es wirtschaftlich nicht unerwünscht zu sein. Allerdings besteht hierzu im industriellen Vertrieb geringe Möglichkeit, so daß festgestellte Remanenzen im allgemeinen nicht vertretbar sind. Aus wirtschaftlichen, vertriebspolitischen und sozialen Gründen entstehende remanente Kosten lassen sich nicht immer beseitigen. Man muß sich jedoch darüber klar sein, daß sie Verlustquellen darstellen und die vertriebliche Rentabilität nachhaltig beeinflussen.

Der größte Teil der remanenten Kosten entspringt vertriebspolitischen und psychologischen Fräheiterscheinungen, die nicht vertretbar sind. Diese sind durch eine schnelle und sichere Kostenkontrolle zu erfassen und abzustellen. Da sie sich aus den vertrieblichen Leistungsschwankungen ableiten, sind sie sehr vielseitig und bedeutungsvoll.

Die übliche Methode des Rechnungswesens läßt die Abhängigkeit der Vertriebskosten nicht unmittelbar erkennen, da es folgenden Abrechnungszwecken dient:

- a) Totale Erfassung aller Vertriebskosten und Gruppierung nach Kostenarten und Kostenstellen.
- b) Verrechnung der Vertriebskosten auf Kostenträger.

Sowohl in der Erfassung der Kosten nach Kostenarten und Kostenstellen als auch in ihrer Zuordnung auf Kostenträger wird das Verursachungsprinzip zugrunde gelegt. Eine unmittelbare Beziehung zwischen den vertriebslichen Einzelkosten und den vertriebslichen Einzelleistungen bzw. den Einzelfunktionen besteht jedoch nicht:

Die Kosten- und Vertriebskontrolle unterliegt nicht dem Zwang der totalen Kostenverrechnung. Sie hat die Möglichkeit, die einzelnen Kostenarten individuell zu behandeln, d.h. diejenigen Kostenarten, die von der Vertriebsleistung unmittelbar abhängig sind, sehr weitgehend zu analysieren, während sie andere, die einer Kontrolle nicht bedürfen, ganz vernachlässigen kann. Außerdem ist sie nicht gezwungen, die Kostenanalysen laufend und zwangsmäßig durchzuführen, sondern sie kann sich fallweise, wenn die jeweiligen Gegebenheiten vorliegen, die Untersuchung der Veränderlichkeit der Kosten zur Aufgabe stellen. Allerdings muß die Vertriebskontrolle dann auf Unterlagen der Kostenrechnung zurückgreifen können, die die Abhängigkeiten und die Bestimmungsgründe der Vertriebskosten erkennen lassen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn die vertriebsliche Kostenrechnung funktional ausgerichtet ist, d.h. wenn es ihr gelingt, die von den einzelnen Vertriebsfunktionen verursachten Aufwendungen gesondert zu erfassen und darzustellen. Solange diese Voraussetzungen nicht geschaffen sind, fehlen der Vertriebskontrolle die Leistungsmaßstäbe, mittels derer sie die Remanenzen aufzufinden sucht.

Die Ergebnisse der Vertriebskontrolle werden in Vergleichsziffern dargestellt, aus deren Abweichungen zueinander die unterschiedliche Kostenentwicklung abzuleiten und hinsichtlich ihrer Vertretbarkeit zu prüfen ist. Die Ermittlung der bei der Kontrollrechnung miteinander zu vergleichenden Werte kann nach den Methoden des Betriebsvergleiches erfolgen. Es gilt jedoch hierbei zu beachten, daß die Variabilität der Kosten in statistisch-rechnerischer Kontrolle ermittelt werden kann. Es wird jedoch nicht gelingen, die aus den psychologischen Momenten

und der unterschiedlichen Leistungsintensität des Menschen im Vertrieb entspringenden Remanenzerscheinungen zu beseitigen, wenn nicht die Vertriebsleitung in der Lage ist, jeden einzelnen im Vertrieb eingesetzten Menschen persönlich anzusprechen und das Vertriebspersonal durch richtige und gerechte Personalführung zur intensiven Mitarbeit anzuregen. Nur somit kann die Atmosphäre aus Arbeitsfreude und zu gutem Betriebsklima geschaffen werden, die die Voraussetzung für vollwertige persönliche Leistungen darstellt.

LiteraturverzeichnisA. Bücher:

- Bader-Zeidler: Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe, VDJ-Verlag, Berlin 1931
- Bauerle, E.: Absatzorganisation eines Unternehmens der photochemischen Industrie, Forschheim 1938
- Behrens, K. Chr.: Senkung der Handelsspanne, Köln - Opladen 1949
- Beste, Th.: Die kurzfristige Erfolgsrechnung, Leipzig 1930
- Deutsches Branchenbuch für Industrie und Handel, 1952
- Fischer, G.: Neue Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens, Heidelberg 1949
- Freifzu, J.: Das neuzeitliche Rechnungswesen, Hamburg 1952
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Die Produktion, 2. Auflage, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1955
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II, Der Absatz, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1955
- Hasenack, W.: Das Rechnungswesen der Unternehmung, Leipzig 1934
- Hauack, Chr.: Betriebsvergleichslehre, Theorie und Methodik, Bühl 1933
- Heinen, E.: Anpassungsprozesse und ihre kostenmäßigen Konsequenzen, Köln und Opladen 1957
- Henzel, F.: Beschaffung, Absatz, Marktbeobachtung; Handelshochschule 1950
- Der Betriebsvergleich; Handelshochschule 1950
- Die Kostenrechnung, Stuttgart 1950
- Kostenanalyse, Praktische Untersuchung über die Abhängigkeit der Kosten, Bühl 1937
- Kosten und Leistung, Bühl 1941
- Leistungswirtschaft, Stuttgart 1950
- Marktbeobachtung und Budgetierung, Berlin 1933
- Hirsch-Brandt: Die Handelsspanne, Berlin - Wien 1931

- Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1955
- Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Band I und II, Berlin 1950
- Kosiol, E.: Warenkalkulation in Handel und Industrie, Stuttgart 1953
- Lorentz, St.: Grundlagen der Kostengestaltung, Berlin - Wien 1932
- Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Band I, Theorie der Kosten, 2. Auflage, Berlin 1951
- Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1936
- Metzner, M.: Kostengestaltung, Preisbildung und Marktprobleme, Berlin 1953
- Möller, H.: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941
- Moll, J.: Kostenkategorien und Kostengesetz, Stuttgart 1934
- Müller-Bernhardt: Industrielle Selbstkostenrechnung bei schwankendem Beschäftigungsgrad, Berlin 1925
- Oberparleitner, K.: Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Wien 1955
- RKW-Veröffentlichungen: Nr. 80: Kostenaufbau, Kostensenkung, Preisgestaltung, 2. Auflage, Leipzig 1932
- Nr. 600: Vertriebskosten, Vertriebsformen und Vertriebslage in Handelsbetrieben, Stuttgart 1938
- Nr. 601: Industrielle Vertriebskosten, Stuttgart 1938
- Rodenstock, R.: Die Genauigkeit der Kostenrechnung industrieller Betriebe, München 1950
- Roessle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1948
- Ruchti, H.: Die Abschreibung, Stuttgart 1953
- Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln 1950
- Schär, J.F.: Allgemeine Handelsbetriebslehre, Leipzig 1923
- Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, Leipzig 1934
- Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, Leipzig 1926
- Kostenrechnung und Preispolitik 1956

- Schmalenbach, E.: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, Leipzig 1930/1934
- Schmitt, F.: Die organische Tageswertbilanz, Leipzig 1925
- Kalkulation und Preispolitik, Die Handelshochschule, Berlin 1932
- Schnettler, A.: Das Rechnungswesen industrieller Betriebe, Berlin 1939/1949
- Der Betriebsvergleich, Stuttgart 1951
- Schott, G.: Grundlagen des Betriebsvergleichs, Frankfurt 1950
- Schwarzenberger, R.: Der zwischenbetriebliche Kostenvergleich in der Industrie, ein Mittel zur wirtschaftlichen Leistungssteigerung, Buhl 1940
- Seyffert, R.: Die Problematik der Distribution, Köln 1952
- Wirtschaftslehre des Handels, Köln 1951
- Sundhoff, E.: Die Handelsspanne, Köln 1955
- Urban, G.: Die industrielle Absatzorganisation, Würzburg 1936
- Vertriebshandbuch der industriellen Betriebe, VDJ-Verlag 1931
- Zeidler, F.: Der Kosteningenieur, Berlin 1929

B. Aufsätze, Dissertationen und Berichte

- Albustin, E.: Die Remanenz der Kosten, Der Betrieb, 1955
- Außenhandelsstatistik des statistischen Bundesamtes, 1956
- Behrens, K.Ch.: Senkung der Handelsspannen, ZfhF 1949
- Betriebsabrechnung und Kalkulation im Außenhandel, ZfhF 1953
- Bellinger, B.: Versuch eines Gliederungssystems betrieblicher Funktionen, ZfB 1955
- Bouffier, W.: Kostenremanenz und Unternehmensführung, Die Unternehmung, Bern 1953
- Brasch, H.: Zur Praxis der Unkostenschwankungen und ihrer Erfassung, Betriebswirtschaftliche Rundschau 1927
- Buddeberg, H.: Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, Schriften zur handelsforschung, Köln 1955

- Deutsch, P.: Elastizität der Konjunkturpolitik, ZfB 1931
- Fricke, R.: Die Elastizität der Kapitaldisposition, ZfB 1931
- Guth, E.: Das Problem der Vertriebskosten, Der Betrieb, 1954
- Gutenberg, E.: Über den Verlauf von Kostenkurven und seine Begründung, ZfhF 1953
- Heinen, E.: Kostenanalyse und Kostenspaltung, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1957/58
- Kosten und Beschäftigungsgrad, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1957/58
- Heinrich, E.: Nervenstränge der Wirtschaft, Deutsche Wirtschaft im Querschnitt, Der Volkswirt, 1955
- Henzel, F.: Die Funktionsteilung in der Unternehmung, ZfB 1932
- Methoden und Schlüssel zur Verteilung der Gemeinkosten, ZfB 1930
- Henzler, R.: Zur Kritik an der Handelsspanne, ZfB 1950
- Hessenmüller, B.: Absatzwirtschaftlicher Vergleich industrieller Vertriebskosten, Zeitschrift für Rationalisierung 1955
- Anzeigenwerbung für Produktionsgüter, Z.VDJ 1954
- Die Wirtschaftlichkeit des industriellen Vertriebes, Der Betrieb, 1955
- Kostenträgerrechnung im industriellen Vertrieb, Z.VDJ 1954
- Hilpert, W.: Die Deutsche Bundesbahn auf Elektrokurs, Die Deutsche Wirtschaft im Querschnitt, Volkswirt 1955
- Hundhausen, C.: Die Vertriebskosten als Problem der Industrie, ZfhF 1953
- Vertriebskosten in Industrie und Handel, ZfhF 1953
- Isaac, A.: Elastizität der Bilanz und Erfolgsrechnung, ZfB 1931
- Kalveram, W.: Elastizität der Betriebsführung, ZfB 1931
- Karrer, W.: Die Problematik einer spezifischen Kostenrechnung bei differenzierter Fertigung, Dissertation, München 1955

- Knebel, K.: Die Bundespost als Großkunde, Die Deutsche Wirtschaft im Querschnitt, Der Volkswirt, 1955
- Koch, H.: Die Ermittlung der Durchschnittskosten als Grundprinzip der Kostenrechnung, ZfhF 1953
- Koch, W.: Die Glieder der Vertriebsorganisation, Die Betriebswirtschaft, 1934
- Die Organisation des industriellen Vertriebes, Die Betriebswirtschaft, 1932
- Hochschulunterricht nach Funktionen oder nach Wirtschaftsgebieten? Der Wirtschaftsprüfer, 1954
- Kosiol, E.: Elastizität der Kalkulation und Preispolitik, ZfB 1931
- Kostenauflösung und proportionaler Satz, ZfhF 1927
- Kostenrechnungsgrundsätze, Abschnitt III C 1**
- Kropff, H.F.J.: Vertrieb als Kernstück der Unternehmungsführung, Neue Betriebswirtschaft, 1956
- Kuschnitzky Die Verkaufsorganisation der industriellen Unternehmung, ZfB 1931
- Lehmann, M.R.: Grundsätzliche Bemerkungen zur Frage der Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad, Betriebswirtschaftliche Rundschau, 1927
- Lohmann, M.: Budget und Betriebsvergleich als Mittel zur Bekämpfung der Elastizitätskrise, ZfB 1930
- Lorentz, St.: Die Schmalenbachschen Kostenkategorien, ZfB 1927
- Kostenauflösung, ZfB 1927
- Maletz, J.: Kostenauflösung, ZfhF 1926
- Müller, L.: Grundzüge der Kostenrechnung, Archiv f. EHW 1938/39
- Ritter u. Kleid: Die Betriebsvergleichszahlen im Einzelhandel insbesondere die der Personalabsatzleistung, Schriften zur Handelsforschung Nr. 3, Köln 1954
- Rost, H.: Die Entwicklung der Elektroindustrie, Politische Bildung, 1952
- Schäfer, E.: Marktanalyse und Marktbeobachtung als Mittel der Anpassung an die Wirtschaftslage, ZfB 1931
- Schwaltz, K.: Ein Betriebsvergleich der Verkaufskosten in der Industrie, ZfH u. H. 1929

- Schmitt, Fr.: Elastische Lohnpolitik, ZfB 1931
- Schnutenhaus, O.: Aktuelle Vertriebsprobleme, Neue Betriebswirtschaft 1952
- Die Gesetzmäßigkeit im Aufbau der Vertriebsorganisationen, Absatzwirtschaft, Berlin 1936
- Über Bestimmungsgründe der vertrieblichen Preispolitik, Neue Betriebswirtschaft, 1953
- Seyffert, R.: Die Problematik der Distributionskosten, Arbeitsgemeinschaft für Handelsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 1952
- Strube, E.: Kostenremanenz und Beschäftigungsschwankungen, ZfhF 1936
- Zeidler, F.: Vertriebskosten, Vertriebshandbuch der industriellen Betriebe, 1931
- ZVEJ: Statistischer Bericht, 1956

L e b e n s l a u f

20.7.1927	geboren in Rülzheim/Pfalz
1933 - 1939	Volksschule am Geburtsort
1939 - März 1946	6 Klassen Realschule in Germersheim/ Pfalz
10.1.1944 - 4.11.1945	Luftwaffenhelfer, RAD, Wehrmacht, Kriegsgefangenschaft
April 1946 - Juli 1948	3 Klassen Oberrealschule und Abitur in Speyer/Rhein
Ab September 1948	Kaufmännische Lehre in Elektroindustrie
November 1950 - Oktober 1953	Studium der Betriebswirtschaftslehre und Abschlußexamen als Dipl.-Kaufmann an Universität München
Ab November 1953	Anstellung in der Elektroindustrie in kaufmännischer Verwaltung und Ver- trieb
Mai 1955	Eheschließung Neben der beruflichen Tätigkeit wei- teres betriebswirtschaftliches Studium und Abfassung der Dissertation
Februar 1959	Promotion an der Universität München

Emil Kuntz

